

Works

特集
Self-Employed
自営業の
復権

34
1999.6-7
定価 700円
(本体価格 667円)
ワークス研究所
RECRUIT



自営業の復権 大久保幸夫(ワークス研究所 所長/主幹研究員)

- 自営業が急速に減りつつある日本 佐藤博樹(東京大学社会科学研究所教授)
- アメリカで急増した新しいタイプの自営業 佐藤則男(Strategic Planners International, Inc. President)
サチコ・エマ・クロックフォード(経営コンサルタント) 大高聡(中小企業事業団ニューヨーク事務所)
- 新しいワークスタイルとしての自営業 生田昌弘(キノトローブ) 永野正史(メディカル・ブレイン) 笠松ゆみ(キャリストセンター)
杉田昌質(経営改善協会) 西川潔(BitValley) 金丸弘美(ライターズ・ネットワーク) 塩見政春(大阪ソーホー・デジタルコンテンツ事業
協同組合) 井上大三(ビジネスライブの会) 小松博(高知・バーチャル人材派遣実験)
- 自営業の再評価～健全な二重構造への道 高橋德行(国民金融公庫総合研究所主任研究員) 福留恵子(NTTデータシステム科学研究所主
任研究員) 八幡成美(日本労働研究機構統括研究員) 中野賢行(通商産業省中小企業庁小規模企業部小規模企業政策課長) 清成忠男(法政
大学総長) 加藤敏春(通商産業省生活産業局サービス産業課長)

交差点：社会的不確実性が高まる企業社会で「信頼関係」を築くためには何が必要か

山岸俊男 “北海道大学文学部行動システム科学講座教授” VS 小笹芳央 “ワークス研究所主幹研究員兼組織人事コンサルティング室室長”

関西エグゼクティブフォーラム：変革の時代に求められるルールブレイキング

コーディネーター：一條和生(一橋大学社会学部助教授)

参加企業(五十音順)：オムロン/サントリー/シャープ/竹中工務店/日清食品/日立造船/ブロクター・アンド・キャンブル・ファー・イースト・
インク/松下電器産業/松下電工/ミノルタ

Self-Employed

自営業の復権

ワークス研究所 所長／主幹研究員 大久保幸夫

[要約]雇用問題を解く鍵は、「自営業」にある	2
第1章	
自営業が急速に減りつつある日本	4
第2章	
アメリカで急増した新しいタイプの自営業	10
第3章	
新しいワークスタイルとしての自営業	20
第4章	
自営業の再評価—健全な二重構造への道	34
参考文献	53
関西エグゼクティブフォーラム	54
変革の時代に求められるルールブレイキング	
コーディネーター 一條和生(一橋大学社会学部 助教授)	
参加企業(五十音順) オムロン サントリー シャープ 竹中工務店 日清食品 日立造船 プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク 松下電器産業 松下電工 ミノルタ	
交差点	58
社会的不確実性が高まる企業社会で 「信頼関係」を築くためには何が必要か	
山岸俊男(北海道大学文学部行動システム科学講座教授) VS 小笹芳央(ワークス研究所主幹研究員/組織人事コンサルティング室室長)	
著者からのメッセージ	62
『経世済民』竹中平蔵(慶應義塾大学総合政策学部 教授)	
『粉飾決算』菊田良治(翻訳家)	
『明日を支配するもの』P.F.ドラッカー 訳者 上田惇生(経済広報センター 参与/国際技能振興財団 理事)	
人材マーケットの「論点」	64
立花則子(リクルートICI シニア・ヴァイス・プレジデント) 草原 繁(ビーイング 編集長) 花木紀好(リクルートシーズスタッフ 事業企画室課長)	
時評	66
「学卒未就職者」30万人をめぐる疑問符。 豊田義博(Works 編集長/ワークス研究所主任研究員)	
インフォメーション	68
ワークス研究所で今後取り組む研究テーマについて	

Self-Employed 自営業の復権

ワークス研究所 所長／主幹研究員

大久保幸夫

[要約]

日本の雇用が収縮している。戦後一貫して増加しつづけていた雇用者数がついに1998年、対前年比で減少した。1999年3月の発表を見ても14カ月連続で減少している。そして、自営業主も1988年以降減りつづけている。要するに就業者数が減っているのである。

雇用縮小→賃金下落→能力低下→国際競争力低下・マイナス経済成長→雇用縮小→……

考えたくない悪循環の「人材デフレ・スパイラル」が頭をよぎる。一方、欧米各国との比較をしてみると、

不思議なことに気がつく。日本の開業率が低いのは周知の通りだが、もうひとつ、

自営業が減っているのが、先進国では日本とフランスくらいなのである。これは、何を意味しているのだろうか。

かつて日本は自営業比率の高い国であった。雇用の近代化が遅れている証拠、と批判的に見られる側面も

あったが、失業者を家族従業員として吸収して失業率を低く抑えたり、

高齢者に雇用の場を提供して就業率を高く保ったりという重要な役割を持っていたのである。

失業率が4.8%と構造的な悪化を続けていることと自営業主の減少は無縁ではなからう。

アメリカではカーター政権以降、中小企業政策(自営業や個人事業主支援を含む)が

熱心に取りられてきたが、その結果インディペンデント・コントラクターのような専門職や

生活まわりのサービス業をおこすSOHOワーカーが大量に生まれ、新しい自営業の形ができてきている。

日本でも自営業ネットワークを組み、個人個人の志向にあった働き方を模索する動きがでてきている。

改めて、自分で自分を雇用するSelf-Employedとしての自営業を再評価してもいいのではないか。

失業者を吸収するセーフティネット機能、新規法人を生み出す苗床としてのナーサリー機能、

テレワークや高齢者雇用の形となるライフスタイル機能など、その価値は大きいと考える。

個人事業だと社会的信用力が低い、営業力が弱い、収入が安定しないなどの難しさもあるが、

日本の風土にあった、個人の自立と自己責任だけに依存しないしくみをつくることができれば、

自営業が日本の雇用の課題解決に大きな貢献をするということになるかもしれない。

企業経営にとっても、非雇用で戦力を得る方法として、

これからの新しい自営業は、注目すべきテーマだと考えるのである。

雇用問題を解く鍵は、「自営業」にある

第1章 自営業が急速に減りつつある日本……………4

寄稿：いま、なぜ自営業か? ● 佐藤博樹(東京大学 社会科学研究所 教授)……………8

第2章 アメリカで急増した新しいタイプの自営業……………10

現地レポート：アメリカの自営業は、なぜ法人化しないのか? 女性が多いのか? ……………12
● 佐藤則男(Strategic Planners International, Inc. President)

現地レポート：急増する「コンサルタント」という名のインディペンデント・コントラクター……………16
● サチコ・エマ・クロックフォード(経営コンサルタント)

寄稿：雇用創出を喚起した クリントン政権の中小企業・個人事業者政策……………18
● 大高 聡(中小企業事業団 ニューヨーク事務所)

第3章 新しいワークスタイルとしての自営業……………20

事例1：インディペンデント・コントラクター ● 生田昌弘(キントロップ)

事例2：ダブルワーカー ● 永野正史(メディカル・ブレイン)

事例3：在宅ワーカー ● 笠松ゆみ(キャリストセンター)

事例4：定年後の働き方 ● 杉田昌賢(経営改善協会)

事例5：地域中心のネットワーク ● 西川 潔(BitValley)

事例6：インターネットを利用した連携 ● 金丸弘美(ライターズ・ネットワーク)

事例7：「事業協同組合」という仕組み ● 塩見政春(大阪ソーホー・デジタルコンテンツ事業協同組合)

事例8：高齢者の任意組織 ● 井上大三(ビジネスライブの会)

事例9：バーチャル人材派遣 ● 小松 博(高知・バーチャル人材派遣実験)

第4章 自営業の再評価——健全な二重構造への道……………34

寄稿：「自営」と「雇用」、2つの世界をつなぐグレーゾーンの創造……………40
● 高橋徳行(国民金融公庫総合研究所 主任研究員)

寄稿：アウトソーシングからアウトサイド・ネットワークへ……………42
● 福留恵子(NTTデータ システム科学研究所 主任研究員)

寄稿：開業キャリアの変化と高齢化に直面する 自営業……………44
● 八幡成美(日本労働研究機構 統括研究員)

インタビュー：万の単位で創業者数引き上げる 創業者支援対策……………46
● 中野賢行(通商産業省 中小企業庁 小規模企業部 小規模企業政策課長)

インタビュー：「ローリスク・ローリターン型」と「ハイリスク・ハイリターン型」自営業……………48
● 清成忠男(法政大学 総長)

インタビュー：21世紀は「マイクロビジネス」の時代……………50
● 加藤敏春(通商産業省 生活産業局 サービス産業課長)

参考文献……………53

第1章

自営業が急速に減りつつある日本

日本の自営業比率は35%から12%へ

日本の自営業¹が減っている。かつては世界の中でも自営業比率の高い国であった日本が、その個性を失おうとしているといえる。国勢調査が始った1920年には就業者総数に占める自営業主の割合は35.5%（非農林業自営業では16.6%）であったが、95年においては、わずか12.1%（非農林業自営業では9.5%）になっている。その最大の理由は農業人口の減少である。農業という産業の生産性が低く過剰就業²状態であったため、労働力を吐き出したのである。

しかし、それだけではない。非農林業自営業も図1にあるように、83年の707万人をピークとしてその後横ばいに転じ、88年以降は急速にその数を減らしている。98年では605万人（速報値で99年3月は590万人）というのが現状だ。こちらの理由は、ひとつには小売業の衰退がある。大手資本の郊外型ショッピングセンターやコンビニエンスストアなどに押され、町中の商店は経営の悪化を余儀なくされ、商店街の85%に空き店舗があるといわれる状況だ。もうひとつは製造業であるが、経営のグローバル化や国際競争の激化により、製造業自営業者は淘汰されている。サービス業の増加はあるものの、小売業と製造業の減少分を補うことはできない（表2）。

「自営業の減少」と失業率の増加

では、このような自営業者の減少が意味するものは何だろうか。

1957（昭和32）年の『経済白書』に二重構造論³という考え方が出てくる。雇用には、大企業を中心とした近代的雇用と、中小企業や自営業を中心とした未成熟で低賃金の雇用の2種類が存在しているというのである。その前年である56年には同じく『経済白書』で「戦後は終わった」と指摘し、日本の成長を感じさせているが、一転してこの二重構造論では日本的資本主義はうまくいかない、と悲観的な展望が示されているのだ。この二重構造論は大きな論議を呼び、その後低賃金基盤の解消と物価上昇により二重構造自体が解消するまで続くが、重要なのは、この二重構造である中小企業や自営業が失業者を吸収するため、日本の失業率が低く抑えられていたということである。つまり、自営業の厚い層があったからこそ、十分な収入は期待できないかもしれないが、自営業という方法を選択したり、家族従業者となるという道を選択できたので、日本の失業率は長く2%台の低い水準に収まっていたのである。現在の4.8%（99年3月）という国際的に見て「普通」の失業率水準になってしまったことは、自営業の減少と密接な関係があると考えられよう。これについては、第4章で詳しく述べる。

1 自営業の定義は、1982年のILO第3回国際労働統計会議にて、「現金もしくは現物による利益または、家族の利益のために、何らかの仕事をした者」と定められたが、現在においても国により若干の差異がある。ここでは、多くの国で用いられている「雇用者を雇用せず、雇用していても家族従業者にとどまる者」という定義を前提に議論を進めていく。ただし、法人化されていないもののみを自営業と呼ぶ場合と、法人自営業・非法人自営業をあわせて自営業と呼んでいる場合とがあり、統計数字を見る際には注意が必要である。本文1920年データは総務庁「国勢調査」を、それ以外は総務庁「労働力調査」、OECD「Labour Force Statistics」をもとにした。

2 ある産業の限界生産力が他の産業における限界生産力よりも恒常的に低位であるとき、その産業は過剰就業であると定義される。一橋大学経済研究所教授（当時）の大川一司氏が「過剰就業と日本農業」（春秋社、1960年）で展開した理論。

3 二重構造論は、東京大学経済学部教授（当時）の有沢広巳氏が1957年に発表した論文「日本における雇用問題の基本的考え方」が発端になっている。

図1 非農林業・自営業者数の推移（日本：万人）

出所：総務庁統計局「労働力調査年報」

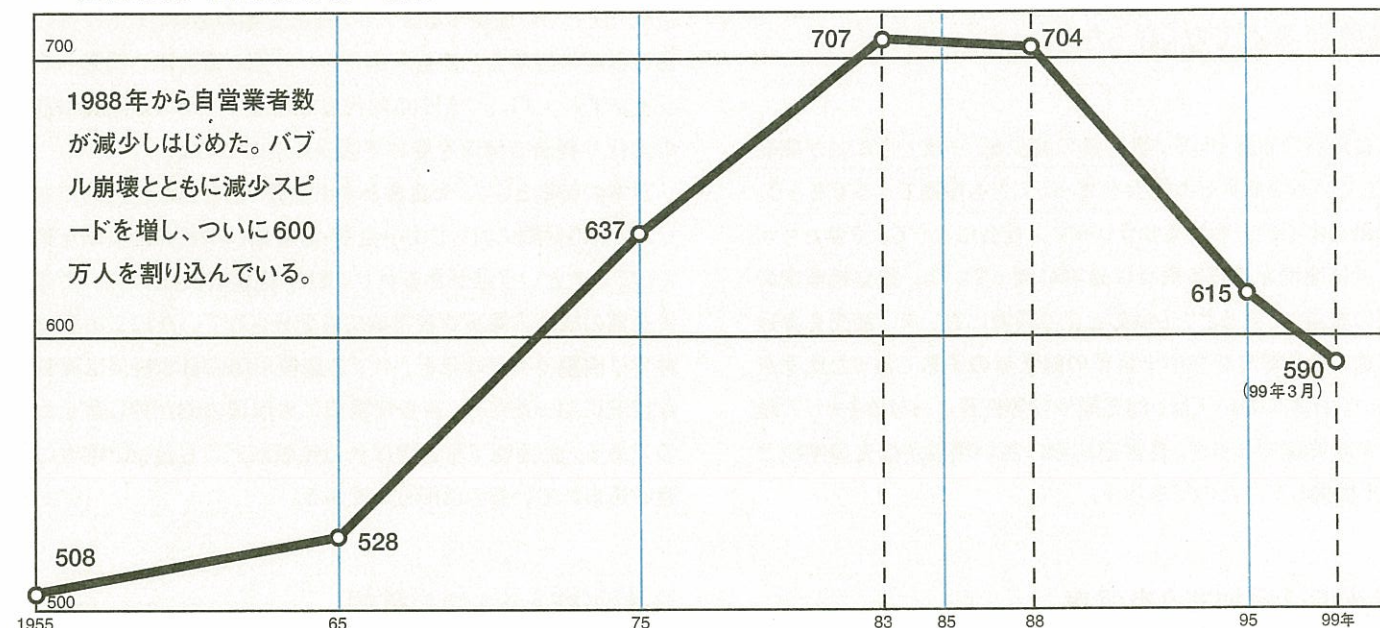


表2 非農林業・自営業者数の産業別推移（日本）

出所：総務庁統計局「労働力調査年報」

	1975年(万人)	1985年(万人)	増減率(%)	1995年(万人)	増減率(%)
建設業	80	88	10	90	2
製造業	135	155	15	105	▲32
卸売・小売業、飲食店、金融・保険業、不動産業	243	248	2	205	▲17
運輸・通信・電気・ガス・水道業	14	16	14	18	13
サービス業	146	174	19	185	6
うち専門サービス業	48	74	54	84	14
うちその他サービス業	98	101	3	101	0

製造業と卸売・小売業という2本柱が、一転して減少しはじめたことが自営業者数減少の要因である。

商売が身近でなくなった

また別の側面として、自営業の減少が、子供たちに親が商売をしている姿を見せる機会を奪ったことも指摘できるであろう。雇用者中心のいわゆるサラリーマン社会になって、子供たちが身近に商売を感じる機会は確実に減っている。独立起業家の親の職業⁴を見ると、子供のときの環境において、商売を身近に感じる自営業者や中小企業の経営者の子息であった比率が高い。日本においては、幼児期や初等教育におけるキャリア教育が未発達であるが、自営業比率の高い環境が商売の学校として機能していたのであろう。

欧米では増加する自営業

一方、海外に目を向けてみると、欧米諸国の多くが、1980年代を境に自営業の減少傾向に歯止めがかかり、増加に転じているという事実が見える。

図3を見ていただきたい。80年を100として、5年ごとに自営業者の数がどう変化したかを示している。95年ではアメリカ(127)、イギリス(176)、ドイツ(171)、イタリア(126)と各国が自営業者を増やしていることがわかる。反対に日本(89)とフランス(87)だけは減らしている。

一般に、雇用や産業の近代化とともに自営業者が減少し、次の段階で労働市場のニーズや政府の支援策によって再度増加するというのが傾向のようである。

しかし、日本はやや異なった道筋を歩いた。つまり、産業の

近代化とともに減少するはずが、経済成長の結果として一気にある程度の競争力と賃金水準をもった強い自営業の段階へとジャンプアップし(つまり80年代まで増加し)、その後産業構造の変化や経済の停滞を受けて減少したのである。

日本の特徴として、大企業と中小企業・自営業が補完的であり、景気の変動に対して中小企業・自営業が調整弁の役割を果たしていたという点があるが(つまり、経済成長期においては大企業の成長の果実が自営業にも配分されていた)、この調整弁では調整不可能なほど、バブル崩壊以降の日本経済は深刻な状況に陥ったため、自営業構造にも崩壊の波が押し寄せたのである。企業城下町と呼ばれる地域がどこも苦しい環境に追い込まれているのは明らかである。

日本が抱える3つの難問

さらに、雇用者数の変化にも目を向けてみると、雇用者数に減少傾向が見られるのは、イタリア、ドイツとこの1年の日本くらいであろう(図4)。私は、日本の雇用者数が14カ月連続で前年比マイナスを続けていることを、失業率の高さよりもずっと大きな問題と見ている。

つまり、日本は自営業者の減少と雇用者数の減少、そして開業率の低下(後述)という雇用縮小につながる3つの難問を抱えているといえるのである。雇用縮小→賃金低下→能力低下→国際競争力低下→経済成長鈍化→雇用縮小……という「人材デフレ・スパイラル」に入っていないだろうか。政府が雇用創出を最重要の政策に掲げるのは当然のことといえよう。

(本文10ページに続く)

図3 各国の非農林業・自営業者数の推移 (万人)

	1980年	1985年	1990年	1995年
日本	681.0	681.0	667.0	604.0
アメリカ	695.6	777.1	866.9	885.0
イギリス	173.2	250.6	325.7	305.1
ドイツ	175.3	189.6	209.2	300.4
フランス	205.4	203.2	194.0	179.0
イタリア	334.4	388.8	429.6	421.2

アメリカ、ドイツ、フランス、イタリアの各国は1960年代から70年代にかけて自営業者数が減少していた。80年以降は右図の通り。

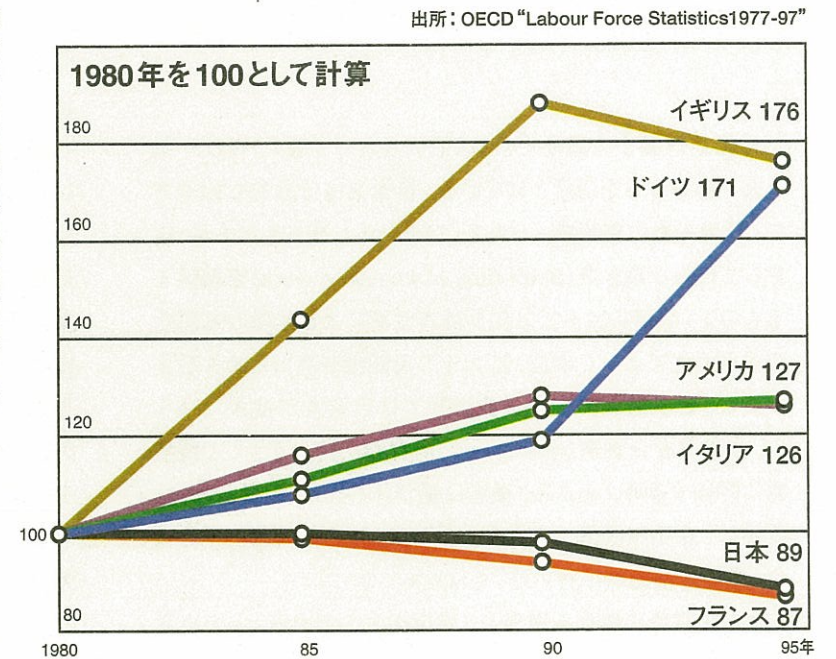
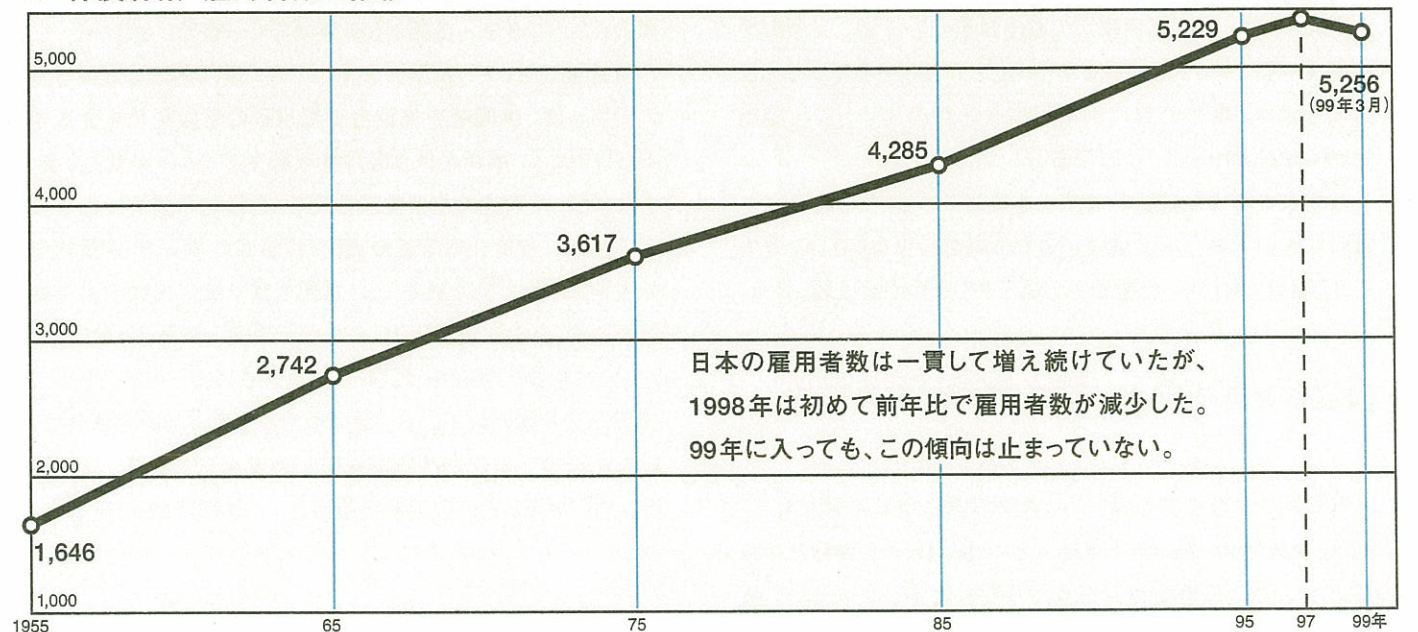


図4 非農林業・雇用者数の推移 (日本:万人)



4 早稲田大学アントレプレヌール研究会が1994年に実施した「日本の独立起業家の実態調査」によれば、1985年以降に独立した起業家の親の職業は、自営業25.6%、企業経営者13.4%、専門職・管理者30.5%、現業・労働者6.1%、農水産業8.5%、その他14.7%となっている。

《寄稿》

いま、なぜ自営業か？

佐藤博樹 東京大学社会科学研究所 教授

高まる自営業への関心

自営業が関心を集めている。研究者だけでなく、行政や働く人々自身からも注目されている。自営業は伝統的な働き方で、雇用労働に置き換えられていくといった見方もあるが、自立した自由な働き方 (autonomy of freelance work) を提供するもので、経済のサービス化や既存企業による業務の外部化の進展などによって今後、拡大する可能性が高いとする意見が多い (日本以外の主要な先進国では自営業が拡大)。さらに、自営業を企業家 (entrepreneur) 精神の担い手として積極的に評価する考えもある。後者に基づきイギリスのサッチャー政権は、企業家的風土を強化し経済を活性化するため「自営化」支援を積極的に行ったりもした。

また失業率の増加を背景に、雇用機会の創出者として自営業に期待が寄せられている。自営業が小さな企業となり、さらに成長・拡大することによって、雇用機会の創出に貢献すると考えられている。雇用機会の創出に至らなくとも、失業者が自営化することで、就業機会を得ることが期待されている。自営業主とは、自分で自己の雇用機会を生み出す「自己雇用 (self-employment)」なのである。

自営業が様々な社会的な関心を集めているが、それぞれが念頭においている自営業層が異なる場合も少なくない。そのことを踏まえながら、自営業への関心のいくつかを検討しよう。

自営業を雇用創出に結びつける4つの条件

無業者や失業者の自営化は、就業機会の増大に貢献する。実際、自営業主のキャリアを調べると、雇用者から自営化した者だけでなく、無業者や失業者から自営化する者が多い。過去1年間に自営業に参入した者のうち、無業者からが61.0%

で、雇用者からは33.1%となる (『平成9年就業構造基本調査報告 (全国編)』日本統計協会、1998年)。無業者から自営業に参入した者は、主婦と考えられる層 (女性で家事をしていた) とその他 (この中に失業者が含まれていよう) が多く、両者では前者の比重が高い。

しかし雇用者の自営化のうち、雇用者を雇わない場合は、雇用者が自営業主に置き換わっただけで、社会全体としての就業機会を増やすものではない (派生需要による就業機会の創出はあろう)。ちなみに自営業主 (内職者を除く) のうち雇用者を有する者は、27.8%と4分の1強に過ぎない。とりわけ女性の自営業主では、雇用者を有しない者が多い (雇用者を有する自営業主の比率: 男性30.3%、女性19.9%)。

さらに開業経営者に関する調査によれば、開業の目的が能力発揮志向にあり、事業拡大を考えていない層が相当の割合で存在する (『平成10年版新規開業白書』中小企業リサーチセンター、1998年)。自営業主のすべてが拡大志向を持つわけではなく、雇用増に結びつく層ばかりではない。さらに、自営業のうちベンチャー企業となる層はごく一部でしかない。

自営業に対して、就業機会だけでなく雇用創出を期待するのであれば、無業者や失業者や雇用者の自営業化を促進するだけでなく、雇用を伴う自営業を増やすことが必要となる。すなわち、1) 潜在的な自営業希望者 (自営化希望率)、2) その中で実際に自営化する者の比率 (実自営化率)、3) 自営化後の生存率 (自営後存続率)、4) 雇用を伴う拡大志向の自営業層の比率 (自営業企業化率) のすべての向上が求められる。また、自営化後の生存率は、海外のデータによれば4~5年で50%前後と言われている。雇用創出を意図するのであれば、自営化後の一定の淘汰段階を経た自営業について、雇用拡大を支援することが雇用創出政策としては有効なものとなる。

雇用者も自営業化を始めた

自営化した人々の開業動機の一つは、「ボスになりたい」 (Own Boss) ことにある。自分の裁量で事業を運営したいという希望である。この点に、企業家精神や自立した自由な働き方を見いだす人が多い。しかしながら実態を見ると、自営業主の裁量度には相当の幅がある。小売店を取り上げると、フランチャイズシステムを利用して開業した店長 (controlled self-employment) とオーナー店長では、同じ自営業に分類されても経営面での裁量度が異なる。また、請負で仕事をするフリーのデザイナー (自営業主)、年契約社員のデザイナー (雇用者)、正社員のデザイナーの働き方を比較すると、フリーのデザイナーの中にも正社員と変わらないような裁量度が低い者も含まれていることが分かる。

就業形態と裁量度は、一対一に対応しないのである。他方、雇用者の中に、裁量度の高い働き方が生まれてきている (社内請負化、雇用者の自営業主化)。就業形態でなく、働き方自体を吟味する視点が求められる。

とはいえ、自営業主による自分たちの「働き方」に関する評価によれば、自営業は自立した自由な働き方のイメージが当てはまるものである (表1参照)。雇用者から開業した中小サービス業の経営者に対する調査によると、大企業の同世代の雇用者よりも、中小企業の経営者である自分の方が職業生活の諸側面で「よい」とする回答が多い。

また自営業は、生活と仕事の調和を図りやすい働き方としても注目されている。自宅で開業できたり (SOHO)、仕事の進め方や働く時間などを自分でコントロールしやすいなどから、家庭生活と仕事の両立を志向する既婚女性や、体力や健康状態に応じて働き方を変えたい高齢者の就業機会としても注目されている (後者については表1の③を参照)。

佐藤博樹 (さとう・ひろき) 1953年生まれ。81年一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位修得。雇用職業総合研究所 (現・日本労働研究機構・研究所) 研究員、法政大学経営学部教授等をへて96年より現職。日本労働研究機構特別研究員、中央職業安定審議会雇用安定事業部会委員等兼職。主な著書に「新しい人事労務管理」(共著、有斐閣) ほか多数。人的資源管理、労使関係、産業社会学が専門。

自営業が多様な存在であることの価値

自営業への関心は多様であると指摘したが、それは、自営業自体が多様な存在であることを反映したものである。統計上の定義でも、自営業主は、個人経営として事業を営んでいる者で、さらにそれは雇用者を雇っている者、雇用者を雇っていない者 (solo self-employment)、さらに内職者 (自宅で賃仕事をしている者) などが含まれる。つまり、従業員が10人以上の経営者 (自営業主の1.5%) と内職者が、同じ自営業主に分類されているのである。

また、個人経営から法人経営 (株式会社や有限会社) に移行すると、統計上、自営業主は役員となり、雇用者となる。個人経営の法人化の進展は、自営業主の雇用者化をもたらすことになる。しかし、自営業主と法人化した小規模企業の役員の意識や行動に違いを見いだすことは難しく、法律面を除くと両者には連続性がある。法人経営の小規模企業を、自営業に含めて分析する方が、実態にあっていると見える。

いずれにしても自営業を議論する場合、どのような自営業に着目するかを、まず明確にする必要があるのである。

表1 経営者の職業生活評価 (雇用者からの開業者) 大企業の同世代の雇用者と比較した評価 (%)

	a) 大企業がよい	b) どちらとも言えない	c) 自分の方がよい	d) マイナス a)
① 仕事のやりがい	1.4	16.2	81.2	79.8
② 自分らしく生きられること	1.9	15.6	81.0	79.1
③ 老後の生活設計や生きがい	10.9	33.9	54.1	43.2
④ 社会的地位	13.4	44.4	40.3	26.9
⑤ 収入	23.0	37.4	38.0	15.0
⑥ 仕事のつらさ	22.2	51.1	24.5	2.3

注: 中小サービス業の経営者を対象とした調査。無回答は表掲していない。出所: 佐藤博樹「新規開業と経営革新」福上毅・八幡成美「中小企業の競争力基盤と人的資源」文真堂、1999年5月。

第2章

アメリカで急増した新しいタイプの自営業

自営業の中心となるSOHO事業者

アメリカの自営業は1968年まで減少を続けた後、1970年以降は一転して増加傾向になり、現在に至っている。アメリカの自営業には、SOHOに代表されるような新しい働き方、もしくは事業の形態を感じさせる要素が多々ある。

まず、SOHO⁵ (small office/home office)に目を向けてみよう。アメリカのSOHO事業者は1420万人に達したともいわれ⁶、その代表的業種は表5の通りである。情報技術(IT)の発達によって、職場と家庭の距離が近づき、仕事と家庭生活の境目があいまいになってきているのが一番の理由であろう。SOHO事業者以外にも、「副業を在宅で行っている事業者」1200万人、「サテライトオフィス勤務の社員」1120万人、「毎日のように自宅に仕事をもち帰る企業の管理職・幹部」960万人など、合計4700万人が何らかの形で自宅で働いているとされ、在宅ビジネスの地はかなり広がっているようだ。しかも、ビル・ゲイツのマイクロソフトやスティーブ・ジョブズのアップルコンピュータもSOHOから始まった会社であるように、ここからビッグビジネスも生み出されているのである。

女性の創業が活発化

そして、SOHOがきっかけとなり、主婦が自宅を拠点に比較的気軽に創業するようになったこともアメリカの特徴である。アメリカにおいても、育児や家事などは女性が担当する部分が多い。子供を育てながらということになると、託児所の未整備、コストの高さの問題があり、自宅を拠点にビジネスを考えるとのはまさに必然の結果といえよう。実際、男女別の自営業者数の伸び率を比較してみると、1988年と1994年の比較(表

6)で、男性が5.2%の伸びであるのに対して、女性は26.0%にもなっている。SOHOによる自営業は、女性に有効なビジネス手法(雇用手法)を与えているといえるだろう。

インディペンデント・コントラクターの出現

もうひとつの特徴は、インディペンデント・コントラクター(independent contractors)という独立請負業者の出現である。企業のダウンサイジングやアウトソーシングの浸透を背景に、個人事業主として企業と業務委託契約を結び、専門能力や技術力を活かして働く人々だ。プロジェクトごとに離合集散を繰り返しながら進められるシリコンバレー地区の情報通信系ベンチャーにおいて急速に発展したものである。このインディペンデント・コントラクターの出現は、雇用をせずに優秀な人材をプロジェクトに参加させて、あたかも社員のように活用する、という選択肢を企業経営者に提供したことになるだろう。

民主党の中小企業支援策

このような特徴を持った新しいタイプの自営業者・個人事業主が増加したのは、労働市場の要請や社会環境的要因もあるが、やはり、カーター政権以降の中小企業支援策の影響が大きかったと考えられるだろう。現クリントン政権においても、1995年6月の中小企業ホワイトハウス会議で、8点の重点課題⁷からなる中小企業政策大綱を発表し、11⁸の分野にわたる60の提言が選ばれた(政策の要旨は大高氏の報告(18ページ)を参照いただきたい)。この政策が奏功し、新規法人の輩出と活性化が進み、現在のアメリカの好況がもたらされたともいえるだろう。

(本文20ページに続く)

表5 1996年に開業した自宅を拠点にする事業者のカテゴリー別トップ20(米国)

	事業者数	1987年の順位
建設	19,149	1
クリーニング・清掃	14,238	2
小売店	13,707	3
コンサルタント (不動産コンサルタントから多機能コンサルタントまで)	11,078	30
デザイナー	9,279	16
コンピュータ関連サービス (修理など)	7,899	35
不動産	7,749	4
塗装	6,600	5
芝生メンテナンス	6,320	8
芸術・手工芸	6,139	12
造園	5,194	15
自動車修理	5,173	7
ビル修理	5,167	6
経営ビジネスコンサルタント	5,117	22
マーケティングサービス	5,090	32
運送	5,043	11
卸売(非耐久財)	4,956	10
通信コンサルタント	4,949	45
レストラン	4,801	13
映像制作サービス	4,792	29

出所: 中小企業事業団ニューヨーク事務所
「米国におけるSOHOの現状」(1998年)

5 SOHOの定義を「フルタイム、もしくはパートタイムで在宅ビジネスに従事している個人事業者(自営業者)」(コーネル大学ラモナ・ヘック教授)として、ここでは話を進めていく。

6 1996年のIDC及びLINKの調査による。

7 ①相続税・贈与税の軽減、②設備投資の税控除引き上げ、③Sコーポレーションをめぐる規制緩和(通常の企業としての活動を行いながら収益が法人所得としてではなく事業主の個人所得として課税される税制優遇策)、④パートナーシップ形態とコーポレーション形態の選択の容易化、⑤税制の簡略化、⑥規制の違反摘発から違反防止重視への変更、⑦民間企業との直接交渉による問題解決、⑧税・給与申告簡略システム

8 ①資本形成、②コミュニティ開発、③環境政策、④人材、⑤国際通商、⑥メイン・ストリート、⑦政府調達、⑧規制と届け出、⑨税制、⑩技術と情報革命、⑪その他

表6 自営業者の伸び率(米国)

	1988年3月		1994年3月		人数の変化率
	人数(千人)	全雇用に対する割合	人数(千人)	全雇用に対する割合	
総自営業者(TSE ^{※1})	13,728	12.5%	15,350	13.1%	11.8%
男性	9,365	8.5%	9,851	8.4%	5.2%
女性	4,363	4.0%	5,499	4.7%	26.0%
法人(ISE ^{※2})	2,984	2.7%	3,955	3.4%	32.5%
男性	2,363	2.2%	2,786	2.4%	17.9%
女性	621	0.6%	1,169	1.0%	88.2%
個人事業主(USE ^{※3})	8,112	7.4%	8,856	7.6%	9.2%
男性	5,271	4.8%	5,431	4.6%	3.0%
女性	2,841	2.6%	3,425	2.9%	20.6%
自営・賃金労働兼職者(W SSE ^{※4})	2,632	2.4%	2,539	2.2%	▲3.5%
男性	1,731	1.6%	1,634	1.4%	▲5.6%
女性	901	0.8%	905	0.8%	0.4%
総賃金・給与労働者(W S ^{※5})	101,215	92.4%	107,843	92.3%	6.5%
男性	58,037	53.0%	60,931	52.2%	5.0%
女性	43,178	39.4%	46,912	40.2%	8.6%

※1 TSETotal Self-Employed
 ※2 ISEIncorporated Self-Employed
 ※3 USEUnincorporated Self-Employed
 ※4 WSSEWage-and-Salary Workers with Self-Employment
 ※5 WSWage-and-Salary Workers

出所: 「アメリカ中小企業白書」(1996年)

《現地レポート》

アメリカの自営業は、なぜ法人化しないのか？女性が多いのか？

佐藤則男 Strategic Planners International, Inc. President

80年代から注目を浴びだした“Self-Employed”

自営業者という表現は、アメリカではSelf-Employedに当たり、確かに公的文書の職業欄にはそのように記入する。私は25年間アメリカに住み、ニューヨーク州で会社を設立してから15年になるが、職業欄にはSelf-Employedと記入している。

Self-Employedという言葉は古い表現で、一昔前アメリカで、一流企業に働く人たちと差別していたころの印象がある。しかし1980年代にアメリカは、EntrepreneurとVentureの黄金時代に入り、Self-Employedのほうがもてはやされるようになった。ビル・ゲイツ、スティーブ・ジョブズなどが現れ、Corporate AmericaからEntrepreneur、Ventureのアメリカへと時代が一気に変わったのである。大企業に働く多くのエリートたちもEntrepreneurたちに触発され、スピンオフ組となりベンチャーを設立した。ビジネススクールでもベンチャー経営のコースが続々とできた。“Small is beautiful”という言葉が盛んにいわれるようになったのも、このころからである。

以来、ベンチャーが今日のアメリカの産業を支える大きな役割を果たしていることはいうまでもない。IBM、AT & Tなどの大企業も、ベンチャーの買収に躍起になっているし、投資銀行はこのようなM&Aを仲介し大儲けしている。さらに、現在のアメリカ史上最高の株高もハイテクベンチャーが引き金である。

私がこれから使う自営業者という言葉は、このようなアントレプレナー、ベンチャー企業を含んでいる。

アメリカの自営業者が法人化をしない理由

アメリカの自営業者の数は1997年で1050万人といわれ

ているが、この数字は当てにならない。よくいわれることだが、年間150万人のアメリカ人が個人ビジネスを始め、最初の1年で3分の1が消え、その次の年さらに3分の1が消え、結局成功率は5パーセント程度、というほど、自営業者の動きは早い。さらに、自営業の半数以上は法人化しておらず、数を正確につかむことは不可能である。

アメリカのベンチャーが法人化しないのは、法人化すると面倒くさいことばかりが増えるからだ。私が自分のビジネスを1985年に法人化するとき、弁護士に法人化の手続きを取るよう指示したところ、彼が言ったことは、「何のためにInc.(法人)にするのか？ そんなことをしたらやっかいになるだけで、利点はなにもない」。公認会計士の友人も、「Inc.にしたら、CPA(公認会計士)を雇う必要がある。顧問料で、毎月\$3000ぐらいだろう。大きな会計監査事務所は、最低月\$5000くらいだ」と言う。私が、「日本の企業は、法人しか相手にしないので仕方がない」と言ったら、弁護士はしぶしぶ応じた。しかし、友人なので弁護士料はタダ。会計士の友人も、筆者に特別料金を出す羽目になった。

アメリカでは、法人であろうとなかろうと、よいビジネスさえしていれば関係ないのである。法人化するとき、役員は適当でいいし、資本金などはいくらでもよく、日本とは比較にならないほど簡単である。

しかし、それからがやはり面倒くさくなった。どの州の法人にするか、ニューヨークは税金が高い、デラウェア州が一番よいなどといってくる。とにかく、ニューヨーク法人に決め、設立したら、毎月のように税務署から書類が届く。連邦、州、市の三カ所からくるのだから無理もない。労働省、州、市の労働局からも書類が届く。そのような書類には、きつい罰則が書いてある。返事が遅れると罰金と利子が課せられる。一日遅れただけで罰金が課せられたので、税務署に強烈に文句を言ったことがある。それに対して、担当者は「我々は規則に従ってやっているだけだ。文句があれば、裁判に持ってい

け」と言う。

それから、IRS(税務署)と書いてある封筒が届くと怖くなった。世の中が暗く見えてくるのである。アメリカ政府は、税金集めの鬼のように思った。会計士の「IRSの仕事は、金を得た誰からも税金を取ることにある。どこまでも追っかけてくる」という言葉通りであった。

とにかくこんなことをやっていたら仕事もできないと思い、会計士と話したら、「今後書類は全部見なくてよいから、そのまま私に転送しろ」ということであった。設立後わずか1カ月で書類はすべて会計士任せで、15年目を迎え現在に至っている。

いったん法人化し、税金の背番号が与えられると、税務署は会社が死ぬまで追っかけてくる。筆者のコロンビア大学ビジネススクール時代のクラスメートのミッチェルは、仲間2人とともに不動産投資のベンチャーを作った。一人は公認会計士、もう一人はハーバードロウスクールを首席で卒業した秀才である。3人ともアントレプレナーである。最初の3年間はずうまくいった。しかし3人の衝突が多くなり、ベンチャーは解散する羽目になった。公認会計士、優秀な弁護士がいるベンチャーは、銀行とのコネを利用し、ローンの差し替えで大金をポケットに入れていた。しかし彼らは税制の抜け穴を利用し、一銭も税金を払っていなかったのである。どうしたことか分からないが、パートナーシップ解散後、税金の問題が起こり、3年前にさかのぼって罰金と追徴金が課せられたのである。しかし、3人ともそんな大金を払えるわけがなかった。ミッチェルは離婚騒動も重なり、借金から逃れるため自らの意思で監獄に入った。

友人のジョーは、コンピュータソフトウェアのベンチャーを設立した。客の要求でハードウェアも売ようになった。まもなく州の税務署が監査にきた。目的は、Sales Tax。日本では消費税にあたる。ちゃんと客に税金を課し、それを税務署に払っているかというのである。わずかの金額の売り上げ

佐藤則男

(さとう・のりお)

1971年早稲田大学卒業、81年コロンビア大学ビジネススクール卒業。朝日新聞英字紙編集記者、TDK(アメリカ現地法人)勤務を経て、83年国際連合勤務。85年国際ビジネスコンサルティング会社Strategic Planners International, Inc.(ニューヨーク法人)設立、現在に至る。アメリカ在住25年。

であるが、数件の売りが引っかけり、罰金、追徴金を払わされた。それから、毎年監査に入られることになった。ジョーは「我々のような小さなベンチャーを調べるより、何十億ドルという売り上げのある企業をなぜ監査しないのか。そのほうが税務署として儲かるし納税者のためになる」と憤る。

しかし、アメリカの場合、監査する企業はランダムサンプリングで選ばれ立ち入り検査をされるのである。大企業も小企業も関係なくアメリカの平等主義が適用される。私もジョーと共同経営のベンチャーがあるが、上場するほどまでに発展し、その時期が間近に迫るまで法人化はしないことにしている。面倒な書類も監査も、もうたくさんだ。

情報革命をへて、自営業者は1870万人に

元労働長官のロバート・ライシュ氏は、21世紀の初頭には、Self-Employedの数は、アメリカの労働人口の20パーセントに達するであろうと述べているが、これを数字で表すと、1870万人にもなる。この予測のような自営業者の急速な伸びを、アメリカに住んでいると身をもって実感する。

1980年代初頭の第1次パソコン革命に続き、90年代半ばからインターネットを伴ったコンピュータネットワークの第2次革命が起こった。第1次の革命のとき、私はビジネススクールのクラスメート3人と、ビル・ゲイツのようになりたいとパソコンソフトウェアのベンチャーを設立した。

しかし、当時は、宣伝など含めた多額のマーケティングコストがかかるため、多くの投資資金が必要だったが集まらず失敗に終わった。しかし、第2次の革命は、インターネットによるサイバースペースが広がり、マーケティングコストが極端に落ちた。そこで我々は、第1次革命のとき設立し休眠させておいたベンチャーを93年に復活させた。今度は、順調である。

我々のような連中がマンハッタンに多数集まり7000社以上のベンチャーがひしめき、「シリコンアレー」といわれる地域ができた。現在、急成長を続け、ウォールストリートの株高を引っ張る強い牽引力となっている。西側の「シリコンバレー」と並びたくましく育っている。これはほんの一例だが、アメリカ全土に労働者の自営業への移行の嵐が吹きまくっている。

目立つ、女性・自営業者の急増

自営業の急速な伸びの中で、さらに目立つのが女性たちである。自営業者の中で女性の占める割合も急速に増え、シティバンクの友人の予測では30パーセントを超えたと見ている。女性労働者全体の数は、アメリカの労働人口全体の43パーセントを占める。女性自営業者が、自営業者全体の40パーセントを超えるのも時間の問題であろう。

では、なぜこんなに女性のアントレプレナーが増えているのであろうか？ 私の推論は、次のようなものである。

まず第一の原因は、たとえビジネススクールを卒業し、プロフェッショナルとして一流企業に就職したとしても、女性に対する差別は、アメリカでも歴然として存在する。女性たちはそれに嫌気が差し、アントレプレナーとして独立を目指すのである。アメリカ企業でも、重役の数からいえば男性が圧倒的である。いくら女性が進出したといっても、一流企業の重役の地位に女性が就任すると新聞にもてはやされるのが現実である。重役になっても、「あの女性は、女性に対する差別を利用して重役になったのだ」などと陰口をたたかれるケースもある。ただ日本のように、職場での仕事の役割や給料が男女により異なるような状況はさすがに少なくなってきている。

このような企業文化といくら戦っても、一人の力ではどうにもならない。ビジネススクールのクラスメートの女性、ポ

ーレットは、大手投資銀行を転々として働いていたが、辞めて独立し、不動産業を個人で行っている。「投資銀行の女性に対する差別はひどいものだ。反抗したが、勝ち目がなかった。組織でそんな戦いをやって一生過ごすのは馬鹿げている」と思い、独立した」と言う。

彼女と同じようなケースの女性は多い。高度にプロフェッショナルな職業でさえも女性に対する差別はあるのだから、それ以外の職業ではさらに状況は悪くなる。

高度消費社会、男女の役割意識の変化が影響

女性のアントレプレナーが増えている2番目の理由は、アメリカの中産階級で、夫婦共働きしなければ生活していけない経済状況が強まっていることだ。

アメリカの労働者の75パーセントは中産階級に属する。彼らは、1960年代までは、家庭の長である夫が働けば十分な生活ができた。給料も満足のいく額で、つましい生活をすれば貯金もできた。しかし、そんな考え方、生活のパターンが、1980年代の初頭から始まった金融革命、高度消費社会の発展によって崩れたのである。金融ブームの株、債券であぶく銭を得たアメリカ人は多かった。一時的な収入が多くなり、税金対策の名の下に、10パーセントほどの頭金で巨額のローンを借り郊外に大きな家を建てるようになったのである。また、電話会社、大型小売店などもクレジットカードを発行し、消費者にばら撒き、その結果、消費は伸びた。デビットカードの普及により、スーパーマーケットのキャッシャーで現金を引き出せるようになり、さらに金を使う高度消費社会に突入したのである。アメリカ人は貯金することをやめ、金を使い物を買うことは「生活を豊かにするための投資」と捉えるようになった。

金はいくらあっても足りない。借金を返す苦しい夫婦共働

きの時代が始まった。しかし妻たちの多くは、以前とまったく同じ夜遅くまでの勤務条件で企業競争に復帰することはできなかった。その結果、身近な事柄からスモールビジネスを始めるようになったのである。仲間を集め、ベビーシッターの集団を作り、コンピュータ管理でその派遣事業、郵便物梱包発送事業、ハーブ関連品の製作とその小売り、家庭訪問も含めたフィットネスインストラクター、家の清掃派遣業、健康食品レストラン、家で働くテレマーケティング、留守番電話サービスと、ありとあらゆる事業を、持ち前のクリエイティビティで行うようになった。事業が成功してくると、夫までも会社を辞め、共同事業を手伝うようになった。

女性自営業者急増の第3の理由として、男性、女性の家庭、社会における役割意識の変化が挙げられる。男性は、結婚し家族ができて、それを自分が働き一人で経済的に支えなければならないという昔前の家長としての意識がなくなった。彼らの意識は、妻も経済的に家族を支える、つまり収入を得て共同して家族を養う、という意識に変わってきたのである。一方の女性も男性に伝統的役割を望まなくなり、平等関係を望むようになった。筆者の家も含め、周囲のアメリカ人家族で妻が働いていない家庭はひとつもない。子どもは住みこみのベビーシッターが面倒を見て、食事、家事もすべてベビーシッターが行っている。母親は働きに出るか、家で仕事をするのである。

マンハッタンで、エグゼクティブサーチで大成功している女性2人のパートナーシップがあるが、その一人ギルバート女史はこう語る。

「結婚し、子どもができたので面倒を見るために、会社を辞めた。不況で夫は仕事を失ったが、仕事が見つからなかった。そのうち経済的に行き詰まった。夫はパートタイマーの仕事ばかりで収入は低い。私が前に勤めていたエグゼクティブサーチの会社で能力給で働き出した。そのとき知り合った同僚の女性と、こんなに儲かるならと2人で相談し独立した。最

初は大変だったが、軌道に乗り、今は500万ドルの売り上げがある。夫の収入に頼って女性が生きるという時代は完全に終わった」

この2人のパートナーシップベンチャーのサービスは、女性ならではのきめ細かいエグゼクティブサーチを行っている。彼女たちは、女性の高いセンシティビティを使い、依頼先企業を何度も訪問し、会社の雰囲気、雇う人の性格などを細かく分析、最も適当な人を紹介するのである。今彼女たちのところには、買収の話がきているという。売ったら莫大な金が入るだろう。

マーケットニッチがビジネスチャンスに

第4の理由として私が挙げたいのが、女性が身近に感じる事柄をビジネス展開できるマーケットニッチがたくさんあるということである。ありきたりだが、テレマーケティングもその一つである。このサービスがなかったら、アメリカの大手電話会社AT&TやMCI、Bell Atlanticなどは顧客を増やすことができない。顧客への売り込みは電話で行うからである。

このような役割を引き受けているのはテレマーケティング会社であるが、その下で働いているのは、自宅でオフィス、またはそのような設備を持っている主婦、独身の女性たちである。家を買うとき、最も重要な条件の一つになるのがホームオフィススペースがあることである。

他にも女性をアントレプレナーに駆り立てる要因は多い。女性がアントレプレナーになる傾向が強くなったのは、現実的社会的要因が直接関与し、女性の特質を生かせるビジネスニッチ、マーケットニーズが限りなくあるからだ。クリエイティビティ、ハードワークによってたいした資本金もかけず、独立するビジネスチャンスが女性にますます開かれてきたのである。

《現地レポート》

急増する「コンサルタント」という名のインディペンデント・コントラクター

サチコ・エマ・クロックフォード 経営コンサルタント

コンサルタントという自営業者

私のいるシリコンバレー界隈では、「コンサルタント」と呼ばれるインディペンデント・コントラクターがとても多い。コンサルタントは通常法人組織をつくらず、フリーランサーとして個人でプロフェッショナル・サービスを提供する者たちで、その業種やレベルも様々である。クライアント企業の社長にひきぬかれるようなハイレベルの経営戦略を提供するコンサルタントもいれば、コンピュータやシステムなどの技術を提供するコンサルタント、またはフリーランスのPRエージェントとして数々の大企業の広報をひきうけている者もいる。こうした自営業者たちはインターネットなどを駆使し、ほとんどがホームオフィスで仕事をし、ミーティングのときだけクライアント先企業または個人に会うためにでかける。通常の社会通念としての「コンサルタント」は、このようなプロフェッショナル・サービスを提供する者がほとんどだが、経理上ではワープロなど一般事務を提供する者やテンポラリーなスタッフなど、日本でいうところのアルバイトもコンサルタントという項目で処理することがあるため、コンサルタントという言葉は実に広義に社外の労働力について用いられている。

多数のコンサルタントを生む土壌

コンサルタントが数多くいる理由のひとつは、企業内で全ての人員を抱え込むよりも、コストを削減するとか流動性を高めるという意味で、アウトソーシングでそれぞれに必要な分野を任せるといった傾向が強くなってきていること、またあえてひとつの企業に縛られたくないスペシャル・スキルをもった人材が自営業という形態で仕事をするのを好むというのが一般的な見解だ。

しかし、こうした現象の原因をもう少し掘り下げてみると、米国での企業退職年齢の若年化ということも多数のコンサルタントを生んでいる要素なのだろうと思う。

米Fortune誌の99年2月号に、「Finished at 40」という特集記事があった。昨今の米国企業では、事実上の企業退職年齢は40歳なのだろうかという疑問を投げかけた記事だった。表紙には、「企業はかつては『経験』にお金を支払っていたが、今や『可能性』に。そして、それはもっと安いお金を支払うだけでよい。46歳のベテランのマーケティング・エグゼクティブは28歳の人に仕事を奪われた」という見出しが書かれていた。40歳を過ぎ退職を示唆された数々のケースを紹介し、いかに40歳を超えてから後も企業に残ることが難しくなっているかが述べてあった。

ここシリコンバレーでは、この実質退職年齢はもっと低く、「35歳を過ぎたら、姥捨山の世界」と言っていた人がいたが、この言葉は当たっているかもしれない。体力もあり頭も柔らかい若い人たちが、熾烈な競争の中で猛烈な勢いで働く。例えば法律事務所や会計事務所などのプロフェッショナル・ファームと呼ばれるところでは、20代でパートナー(取締役)になる人も多く、遅くとも30代のうちにパートナーにならないともう先はないと見られるようだ。30代で取締役となって残るごく一握りを除いては、ほとんどの人が外へ出ざるを得なくなる現状がある。

あらゆるスキルをもった者が、企業という「練習場」で積んできた経験を生かして自営業という次のステップに行く。個人でプロとしてのサービスを提供するにあたり、企業は絶好の稽古場であったわけだ。

このように、企業からおしだされた中年層がコンサルタントになることが最近はとみに多いように見受けられるが、若くても自分からあえて企業に縛られず、より自由により効率的に、またより高い収入を求めコンサルタントになる者もたくさんいる。

コンサルタントを活用する(される)相互の利点

コンサルタントでいる第一の利点はひとつの企業に縛られない自由ということがあげられる。私自身、大企業や官庁に勤務した経験があるが、コンサルタントになって得た自由は何よりもかえがたいものだ。また効率的という面でも、ひとつの企業にいればよい仕事をしてもしこそここの仕事をしてもらっても給料が同じであったり、忙しくないときでもその企業に縛られているため他社の仕事をするわけにはいかないが、コンサルタントであれば、自分で時間をうまく活用すればひとつの企業にいるよりもより効率的に時間を使って収入も増える。収入の安定という観点からみても、大企業勤務＝安定収入という見方はここでは関係がない。コンサルタントでも長期リティナー契約をもらうとこの間は安定している一方、大企業にいてもリストラの対象になればすぐにレイオフされてしまうし、解雇も頻繁にある。そういう意味でも企業に属し、自由を限りなく奪われ、受け身の姿勢でレイオフの対象にされたりするよりはコンサルタントでいる方がよいと考える者が多くなってきている。またコンサルタントのフィーの方が、給料より通常割高である。

コンサルタントは自営業者であるため、健康保険や年金、オフィス備品なども自前で払うため、オフィススペースや仕事に必要なもの全てを与える社員よりは当然割高となる。しかし割高なコンサルタントを雇うもうひとつの理由は、ややこしいendingを避けられる利点であろう。通常、企業側の都合で従業員をレイオフする場合には、むこう1~2カ月分の給料をあげてやめてもらうとか、解雇する場合も円満解雇代として多少のものをつけることが多い。すぐにsue(告訴)をする米国人の間でレイオフや解雇を根にもってsueされたりすると弁護士代だけでも莫大な金額となる。多少高くついてもコンサルタントとして期限つき契約をして一定の仕事をしてもらえば、契約終了時にはきれいさっぱりと縁がきれるから、結局は

企業にとっては割安ということになる。もちろん社内にはないユニークなスキルを提供してもらえると利点でコンサルタントを起用するのが何よりではあるが。

企業より「個人」に焦点

私も現在はコンサルタントという自営業者の一人だが、以前はCalifornia州のC-Corp.というCorporation(法人)をもっていたことがある。しかし実際のところ、個人も法人も税制上の利点はほぼ同じであるし、その他も何ら法人の方が有利といったものがなく、会計上の処理が複雑になるだけなので、今は個人でコンサルタントをしている。当時法人をもった最大の理由はクライアントである日本企業が個人より法人と契約をしたがる風習があったからだ。日本の自営業者の友人たちは、信頼を得るために法人をつくり従業員を何名かおいている。日本では名のある企業の一社員であれば相手にされるのに、その企業をやめ独立した途端に「ただの人」になってしまうことがあるそうだが、シリコンバレーではそうした見方をする者はいない。私は個人名でコンサルタントとしてサンやHPといった大企業に連絡をとり、あらゆる案件をもちこむことがあるが、個人でアプローチしても私が大企業や官庁にいたときと同じようなリスペクトをうける。こうしたコンサルタントは貴重なビジネス・ソースであるからだ。また、昨日までコンサルタントをしていた者が、ある日クライアント企業のシニアマネジメントとなり、XX会社のディレクターという名刺になっていたり、逆に大企業の管理職が翌日コンサルタントとなり、ホームオフィスより連絡してくることもある。米企業のシニア管理職の経歴を見ても、コンサルタントと企業人を繰り返している者も多い。ここではもう企業にいる人と企業外の人のボーダーはない。今や「企業」ではなく、「個人」とつきあう時代となっているのだろう。

Sachiko Emma Crockford

(サチコ・エマ・クロックフォード)
シリコンバレー在住のマネジメント・コンサルタント。エッセイスト。1982年スタンフォード大学修士号取得後、オックスフォード大学大学院経営学(マーケティングとファイナンス)専攻。その後、東京、ニューヨーク、ロサンゼルスで投資銀行業務を歴任後、米国大使館(東京)で商務官として勤務。93年よりシリコンバレーで経営コンサルタント業を営む。

《寄稿》

雇用創出を喚起した クリントン政権の中小企業・個人事業者政策

大高 聡 中小企業事業団 ニューヨーク事務所

中小企業の成功が、米国経済を動かす

クリントン政権は、発足以来、落ち込んだ経済を立て直し雇用を回復して米国の再生を果たすため、様々な中小企業・個人事業者支援強化策を打ち出してきた。そこには、「中小企業の成功が米国・自由企業システムの象徴であり、米国経済のエンジンを動かしている」という基本的な考え方がある。

クリントン大統領は、93年に就任すると、主要な中小企業支援機関である中小企業庁(SBA)の長官を閣僚級の地位に引き上げて指揮体制を整えた。95年にはおよそ10年ぶりにホワイトハウス中小企業会議を開催して、全国から草の根の中小企業の声を集約するとともに、財政再建、効率的な政府づくりにも配慮しながら、着実に「中小企業の声」に応える施策の実現を図ってきた。

その政策は、いたずらに中小企業向けの財政支出を増やすということではなく、従来、共和党のお家芸といわれてきた規制緩和や減税、民間活用などを大幅に取り入れ、これに中小企業向けの資金供給拡大や、社会安定化をもねらいとするマイノリティ(少数民族等)・移民・貧困地域対策の強化などを絡ませるものだった。それらのなかには、個人事業者の力となるものも多く含まれている。

個人事業者を支援する具体的な政策とは？

そうした施策の例としては、次のようなものが挙げられる。

1. マイクロローン

- 1993年に創設された小口融資制度
- 主に開業者や小規模な事業者が利用
- 融資限度額は2万5000ドル(1ドル=120円として300万円)
- 利率4%、貸付期間6年が上限

米国連邦政府の中小企業融資制度は、現在、ほとんど融資保証の形を取っているが、この制度では地域の開発公社等に貸付原資として政府資金を融資している。現在議会に提出されている予算案では予算枠の大幅増が盛り込まれている。

2. 中小企業育成センター(SBDC)の運営

- 小規模事業者や開業者が多く利用する総合的指導相談機関
- 大学を拠点として全米に約1000カ所設置
- 運営費の半分以上は地元の州や関係機関などが負担し、地元

のニーズに合わせた地元主導の運営
制度の創設は1980年にさかのぼるが、その後の廃止論等にも耐え、クリントン政権では予算の拡大も行われている。このほか、クリントン政権では、各種の融資や官公需等に伴い、経営や技術の指導を合わせて行う措置を充実している。

3. 女性企業センターの拡充

- 急速に増加している女性事業家向けの指導センター
- 現政権下で40州、約70カ所までに増設
- 98年にはオンライン女性企業センターも開設

個人事業者が多い女性を対象とする施策には、このほか、成功した女性事業家がメンターとして後輩の相談役を務める「起業家トレーニングのための女性ネットワーク」制度やSBAローン保証を受けるための事前承認書を発行する制度などもある。SBA内には女性事業者局も設置されている。

4. 個人事業者の事業環境を整備する税制措置等

また、このような個別の支援施策とは別に、クリントン政権のもとで、零細企業、個人事業者の事業意欲を喚起するような租税負担の軽減や規制緩和も進められている。

いくつか例示すると、税制の面では、①自営業者の医療保険料控除枠を97年時点の40%から徐々に拡大し、2007年までに100%とする、②ホームオフィス(自宅兼用事務所)の税法上の定義を改善し、控除額を拡大する、③相続・贈与税を軽減し非課税枠を拡大する、④個人のキャピタルゲイン税率を引き下げる、等の措置が実行に移された。このほか、専門技能等を

持って契約ベースで仕事を行う独立請負業者(Independent Contractors)の定義を明確にし、税法上の取り扱いを改善しようという動きもある。

また、規制緩和の面では、①中小企業に対する規制の影響の監視に当たるオンブズマンの設置、②諸官庁が新たな規制を決定する前にその中小企業に対する影響を調査するよう義務づけ、場合によっては規制内容を変更させる措置、③勤務先を変えたり新たに事業を始めた者が、従来からの医療保険を継続できる措置、④中小企業が導入しやすい従業員向け年金プランの設置や401(K)プランの改定、等が行われている。そのほか、小規模企業や個人事業者には特に負担となる諸手続きや規制に対応する書類作成の大幅削減措置も決められた。

さらに、有望なビジネスシーズを持つ起業家や小規模企業を対象とするベンチャーキャピタル調達支援や、多くの新しい移民や経済的弱者に開業機会や事業機会を提供する意味も持つマイノリティ事業者支援の強化なども、意欲ある個人事業者の成功に寄与していると思われる。

なお、こうした連邦レベルでの支援とは別に、州政府でも、地域振興の一環として中小企業育成策に力を入れるところが増えているといわれる。全米単位あるいはグローバル単位での利益を追求する大企業ではなく、地元に着目してコミュニティの経済・社会・文化各面で大きな役割を果たす中小企業・個人事業者の意義が、あらためて見直されているといえる。

問題を抱えながらも、革新的な産業の担い手に

今日の米国産業・企業社会の活況の一端は、“Churning(攪乱)”“Cluster(房、群れ)”という言葉で表されることがある。前者は、開業も多いが廃業も多い企業の盛衰の速さと激しさ、解雇も採用も盛んに行われる雇用の流動性の高さ、すなわち、常に新しい要素が既存の秩序の固定化を崩し、個人が自己実現

を求めて様々な活動し変化を生み出していくことが、産業の革新と発展を促し活力の源となっていることを含意していると思われる。後者は、シリコンバレーや北イタリアのファッション産業に見られるように、製品やサービスをめぐって関連する多様な事業者が一定地域に集まることにより、情報の共有等のメリットを生かし緩やかな繋がりを保ちながら、目的や状況に応じて連合を形成して事業を行っていく、柔軟で強力な事業基盤として解釈することができる。

ここでは、威圧的な大企業を連想させるものではなく、むしろ、規模は決して大きくないが、意欲と個性のある事業者が自由闊達に関係を結び合い、全体として大きく革新的な産業を創り出していく姿がイメージされる。いずれも、中小企業や個人事業者の力の発揮がキーポイントになっている。

もちろん、米国においても、中小企業や個人事業者はたくさん抱えている。いろいろな改善措置が取られてきたとはいえ、なお、経営を脅かす要素はたくさんある。例えば、資金難(米国でも銀行は中小企業・個人事業者には融資を渋る傾向がある)、諸規制による負担(製造物責任法関係の訴訟や労働安全衛生関係の規制への対応など)、医療保険や年金制度の負担[医療費雇用者負担、401(K)等の年金制度の導入と雇用者負担など]等が挙げられる。また一方で、これからの経済情勢によっては、政府の支援策も後退を余儀なくされる局面が出てこないとはいえない。

しかしながら、今後、米国においても情報化、女性の社会進出はさらに進み、中小企業や個人事業者の活躍の場は確実に拡大し続けるだろう。雇用と革新の担い手としての中小企業・個人事業者に対する認識(=期待)が高まり定着する中で、それを助長しようとする政策の展開も、大きな流れとしては変わらないと思われる。産業社会後の人々の価値観と結びついた中小企業・個人事業者の役割の重視は、伝統的に独立自尊を責ぶアメリカ人精神とも合致し、米国における政策展開の中で今後も大きな比重を占めるのではないだろうか。

大高 聡

(おおたか・さとし)

1951年生まれ。東京外国語大学ロシア語科卒業。75年中小企業振興事業団(現・中小企業事業団)入団。総務部総務課、中小企業研究所研究指導員、調査・国際部企画調整課長代理、中小企業大学校関西校研究指導室長などを経て、97年4月から現職。

新しいワークスタイルとしての自営業

テレワーク、就農、高齢者の協同営業……

日本においても自営業に新しい動きが出てきている。ひとつはテレワークに関する関心が高まったことによるものである。情報技術(IT)が進化したことによって、主に主婦層が空いた時間にパソコンを使って業務を請け負うという形の自営業が出てきた。たとえば、テレワーク希望者をネットワークするオフィスMでは、1000名規模の自営業者・個人事業主を組織化し、企業からプログラミング、翻訳、ライター、ホームページ制作などの仕事を請け負い、彼女らに委託している。また地方自治体においても、テレワークの促進に力を入れるところが出てきている。山形県白鷹町、福島県いわき市、高知県(32ページ・小松氏の報告参照)などはその代表例であろう。そこには女性や高齢者に対する雇用が少ないことへの対策もあるだろうし、U・J・Iターンを促進しようという狙いもあるだろう。U・J・Iターン、もしくは田舎暮らし志向については近年の傾向としてすっかり定着した感がある。首都圏のビジネスパーソンの10人に1人がIターンを、また、地方出身者で首都圏に在住するビジネスパーソンの10人に3人がUターン、つまり地方での生活を夢見ているのである(図7)。特にIターンと呼ばれる、自然志向が強くて出身地とは関係ない地方に移住を希望する人々は若年にも広がっている。高齢化に悩む過疎市町村では、このような若年Iターン希望者の定住を促進する事業を行っているところが多いため、個人の希望と行政の施策が連動して数が増えているのである。

特に脱サラ農業の増加は近年の大きな特徴であろう。農業は、過剰就業といわれた時代から後継者難の時代へと変化してきていて、食料の自給、国土の保全等の観点からも、国として就農支援に取り組んでいる⁹。U・J・Iターン希望者のなかでも、農業を希望する人は多く、平成9年には年間353人(表8)

が新しくサラリーマンから農業者へと転身している。急速に減っている農林自営業者にも変化が訪れているのかもしれない。

時間限定勤務を希望し、収入の多寡にあまりこだわらない高齢者にとっては、個人事業主としての働き方に可能性を見出すことができる。これまでに蓄積した技術を活かし、企業からの業務委託を受ける方法である。もちろん、ひとりでそれを行うことは困難だが、ビジネスライブの会(30ページ)のように高齢者の個人事業主が団体をつくって協同営業のスタイルをとれば、活動範囲はかなり広がる。また、それを発展させて企業組合や事業協同組合などの中間法人をつくり、社会的信用を担保する道もあるだろう。年功賃金と年俸制が機能してきた日本では、60歳という定年を境に個人の労働環境が大きく変わってしまう。企業システムのあり方に根本的な問題があるが、定年年齢を超えたというだけで、大幅な年収ダウンだけでなく技術を活かす場も与えられないというのでは、社会的損失が大きいであろう。

日本は今、過剰雇用で悩んでいる。いや過剰雇用というよりは、固定的な人件費の過剰感といったほうが正確かもしれない。経営環境の変化に柔軟に対応するためには、無期雇用の正社員をできるだけ少なくして、契約社員やアルバイト・パート、派遣や業務委託で組織を構成したいと経営者は考えるだろう。そのため自営業者(個人事業主)を業務委託という非雇用で活用したいというのは市場のニーズとなっている。アメリカのインディペンデント・コントラクターが生まれてきたのと同様の背景である。リクルートのフェロー制度やイオ制度¹⁰はその代表的事例として知られるが、ハイスペックな専門職だけでなく、生命保険の業務委託外務員に代表されるような専任職の領域でも古くから例が見られる。今後組織は内外の浸透圧が下がり、雇用と非雇用の境目はあいまいになってくよう。そこに、新しい自営業の姿が見えるのである。

以下、22ページよりその新しい自営業の事例である。

図7 Iターン転職意向・Uターン転職意向

出所：リクルートリサーチ「首都圏ビジネスマンの就業意識に関する調査」(1997年)

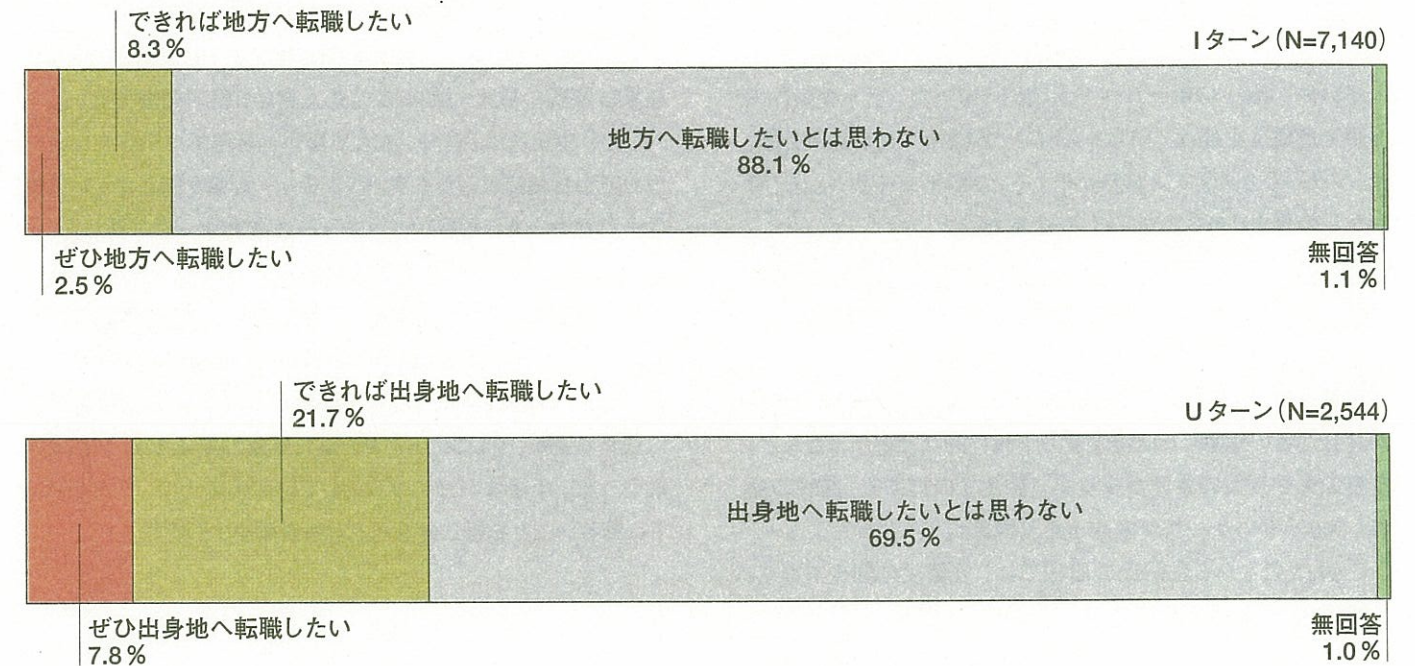


表8 農業以外の分野からの農業経営新規参入者の推移(単位:人)

平成2年	69
3年	79
4年	126
5年	191
6年	183
7年	253
8年	342
9年	353

出所：平成2～4年農林水産省統計情報部「新規青年就農者等緊急調査」平成5～9年普及教育課調べ

⁹ サラリーマンを対象とした就農の相談窓口として、全国新規就農ガイドセンター、就農希望者支援センターがある。

¹⁰ 社員が一旦退職し、改めて業務委託契約を結ぶ制度。特定の分野で高い能力・スキルを有し、デュアルワーク等の自由度の高い働き方を求める場合に利用される。

自営業●事例1 インディペンデント・コントラクター

高度な専門性を有する独立請負業者。
個人事業主として、主に企業と業務委託契約を結ぶ。会計士などの免許事業、フリーランサーも該当。

フリーの仕事仲間が集まって 個人を活かす場としての会社を設立

インターネットのホームページ(以下HP)・コンテンツ制作の分野で急成長を続けているキノトロープ(本社・東京都渋谷区)は、フリーのカメラマンやデザイナー、プロデューサー、ライターなどの集まりからスタートした企業だ。

「10年以上一緒に仕事をしてきたフリー仲間がデジタルメディアに出会い、『これは面白い。一緒に遊ぼう』というところから始まった」と代表取締役社長・生田昌弘氏は話す。しかしその背景には、当時のフリーの仕事に対する共通の不満があった。「発注者の指示に細部まで従う下請け的な仕事がほとんど。創意工夫や提案の余地が少ない。発注は口約束で、報酬の額さえ決まらないケースが多かった」(同氏)。

こうしたことから生田氏の周辺では、受発注の関係でなく、「専門技能をもつ個人同士がコラボレーションし、結果、質の高い成果を生むようなプラットフォーム」を日本でも実現したいとの思いが強まった。「いいものを作るためには、下請け的でなく、各人がより深く関われるスタイルがいい。それがこの事業立ち上げの最大の理由」と生田氏はいふ。

しかし既存の業界で仕事をする限り、そこに根付いた仕事の流れ、分業、受発注の「暗黙の掟」の影響が強い。その点、顧客から「どうやって発注するの?」「価格は?」という質問が出るくらい、発注側が作り上げた仕組みがまだなかった未成熟のインターネットなら独自のやり方で勝負できた。

93年から趣味の延長でHP制作を開始、94年の年商は3000万円。当時、メンバーは本来の仕事と「二足のわらじ」だった

が、事業が軌道に乗った95年には、全員がフリーの仕事辞めて事業に専念、同年3月有限会社化した。斬新なデザインと技術力、そしてビジネス価値を兼ね備えたHPが評判を呼び、事業は順調に拡大。99年度の売上高は5億円に達する。

しかし生田氏は「当時、法人でないと専用線が引けないというので会社組織にしたまで。ベンチャー企業を起こすという気は全然なかった。むしろベンチャー企業とは一線を画したい」と話す。会社は、あくまで個人が面白い、やってみたくて考えることを実現するための単なる「場」であるという考えだ。「フリーのときに感じた疑問の解決という意味では、すでに初期の目的は達成された」と生田氏はいふ。「支払い時期を事前に決めるとか、クレジットとか、当たり前前の要求なので実現は早かった。今後はいかにプロとしてレベルを上げ、クライアントに新しいことを起こせるかどうか勝負」と話す。

キノトロープ 沿革	
93年 12月	写真家であった生田氏をはじめ、フリーのイラストレーター、作曲家でありプロデューサー、レコーディング機器のエンジニア、プログラマーという、フリーの仲間5人が集まって、HP制作を中心にキノトロープとしての活動を開始。売上高900万円
94年	メンバーは6人に。売上高3000万円
95年 3月	有限会社キノトロープ設立。社員10人
96年 6月	増資(資本金1000万円)、株式会社に改組。社員20人
97年 2月	増資(資本金2000万円)、社員27人 「コンテンツ制作に関わる多くが個人あるいは小規模な会社である現状から、その『個』を隔てる壁を越える『絆』の必要性を痛感」したことをきっかけに、ウェブデザインのプロフェッショナルを中心に情報交換を行う、ウェブ・デザイン・メーリングリストをスタート
99年 2月	増資(資本金4000万円)、社員32人、年商5億円
3月	ウェブ・デザイン・コンソーシアム設立。日本におけるウェブの一層の質的向上と、会員相互の情報交換・コラボレーションを行う場をより確固たるものにしていく動きをスタート
事業内容	
1.	インターネットコンテンツプロバイダー。HP制作のほか、CD-ROMやゲームソフトの制作も行っている。
2.	BMW ジャパン、日本サン・マイクロシステムズ、ホリプロ、ロボカップオフィシャルサイト、日本レコード協会など、多数のホームページのデザイン・プログラミングを手掛ける。
3.	ウェブ・デザイン・コンソーシアム主催。会員数2859人(99年5月時点)。

自営業●事例2 ダブルワーカー

異なる2つの仕事を同時に行う働き方。
3つ以上だと、マルチプルジョブホルダー。日本企業の多くは副業禁止規定があって難しい。

医療情報提供サービス実現を目指し 医師と事業家の「ダブルワーク」を実践

「どちらの仕事も本業であって、副業意識はない。毎日が楽しい」。医者として病院の副院長を務めるかたわら、みずから創設した会社の経営者として医療情報の提供サービスなどを手がける「ダブルワーカー」の永野正史氏は話す。

同氏の「ダブルワーク」に至る道のりは85年、医大を卒業直後に始めた勉強会に原点がある。「医者が主体で患者には有無を言わせない」(同氏)現場医療の実態を目の当たりにし、なんとか改革の道を探ろうと勉強会をスタートした。

卒業後、永野氏は東京の大病院に研修医として採用になり、7年間の医師生活を送る。当初は院内に泊まり込み同然の超多忙な生活の中、勉強会は継続。91年秋には東京都内のワンルームマンションに仲間と事務所を開設、「メディカル・ブレイン」の名称で出版や医療相談をスタートした。「当然ながら赤字。昼間は病院、夜8～11時頃までが個人の仕事。体力的にはきつかったが何かやらねばという気持ちだけだった」。

その後メンバーが増えたこともあって、95年には「公私混同を避け、公正な事業をするため」(同氏)有限会社化。看護婦OBを専従者に招き、永野氏を含む3人が中心メンバーとして事業を運営している。近く株式会社化する予定だ。

いま最も力を入れているのはインターネットによる情報発信「あんしんドクター情報」だ。これは全国の医療機関の所在地や診療分野などの基本情報に加え、診療の基本姿勢、医師のプロフィール、得意な診療分野などの情報を有料で掲載し、無料で公開することで、患者の医療機関選択を便利で安心なものにし、医療機関の経営効率化を支援しようというもの。日本

全国15万件の医療機関住所等を全国約700の保健所に送ってもらえるよう依頼し、送付されてきたら一件一件チェックして、今度はその医療機関一件一件に手紙を出す。郵送料だけで初期投資3000万円を超える、気の遠くなるような情報収集作業だ。「現在の仕事の配分は病院が2、会社が1ぐらい。早く1対1にもっていきたい。私がかような働き方ができるのも医師の給料という恵まれた資金的条件と、クビになってもほかで通用する医師資格という地位の保証があったからかもしれない。でもダブルワークは目的がお金だったらやめたほうがいい。儲けるためならもっと別のやり方がある。自分が医者になったのは『人の心を大切にしたい』との原点があったから。『あんしんドクター情報』開設の狙いもまさに同じで、自分の中では極めて自然な流れだ」と永野氏は話す。

永野正史氏 略歴	
85年	佐賀医科大学卒業、三井記念病院に内科研修医として就職。同時に、大学時代の仲間と勉強会を開始
91年 9月	勉強会の名称を「メディカル・ブレイン」とし、東京・五反田に事務所を設置
92年 3月	セルフケアを支援する小冊子「大病院を10倍活用する方法」を100部実費販売。医療相談スタート
10月	「ヤブ医者の見分け方」(データハウス)出版。以来、現在までに「病院ランキング」(データハウス)、「'97よくわかる医者のくすり」(主婦の友社)、「患者よ、がんと闘おう!」(KKベストセラーズ)など、医療関係の書籍を10冊出版
94年	米国留学も、医師として通常のステップアップのチャンスと考慮したが、「メディカル・ブレイン」を中断することになるため断念し、敬愛病院に内科医としてうつる。この場合も、夕方以降「メディカル・ブレイン」の仕事ができるよう、人材紹介会社には事前に条件を出し確認してから転院
95年 4月	「メディカル・ブレイン」を有限会社化。同時に、医療専門家の研究会の名称として登録商標出願(97年登録済)
97年	敬愛病院副院長に。転院後この6年間で担当する患者数は3倍に伸びる。メディカル・ブレインの活動は院長も理解・支援
99年	株式会社化を予定
メディカル・ブレイン 事業内容	
1.	医療機関情報や疾病、薬に関する最新医療情報の提供
2.	FAXサービス
3.	NHK情報ネットワーク・データステーションでの「あんしんドクター情報」(99年5月10日オープン)による医療情報の提供サービスなど

自営業●事例3 在宅ワーカー

主に自宅で仕事を行う、独立請負型自営業。
内職・下請け的なものから高度な専門領域の仕事まで、レベル・形態は多様である。

家内請負業から5年で株式会社へ 在宅ワークがもつ可能性と課題

笠松ゆみ氏が創業したキャリストセンター(本社・東京都千代田区)は、現在、全国約180人の在宅ワーカーをネットワークし、データ入力業務を中心に仕事を発注する事業を展開している。笠松氏はキーパンチャーの派遣社員としての経験をもとに96年、自宅の一室で創業。在宅ワークへのニーズもあって、わずか4年で今期売上高7000万円(見込み)の会社に育てた。「これからは、在宅ワークの業界を人材派遣のように社会に認められる存在にしたい」と笠松氏は言う。

96年9月、笠松氏が個人事業を有限会社化し、マンションの一室で独立した際も、在宅でコンピュータ関係の仕事をする女性という存在がなかなか理解されず、30軒近くの不動産業者から断られ続けた。ほかにも、「自営業者なのに内職扱いされる」「悪徳業者がはびこる」「支払いトラブル」「仕事を得ることができない」など問題は山積みだという。

その一方で、在宅ワーカー自身の意識や技術向上も急務となっている。

「在宅ワーカーには、営業力・技術力・経理の3つのスキルが必要です。それができる人は、キャリストに登録しなくても自分で仕事を得られる。けれど正しい技術もたず、「空いた時間に好きなだけ稼げる」という意識の人も多い。それでは、ミスを繰り返して現実の厳しさにまいてしまいます」

同社は在宅ワーカーの登録に際して厳格なテストを行い、一定の技能をもった人材にしか登録を認めないシステムをとっているが、今年4月からはそのテスト自体を有料とした。登録

人数の多さより質を重視したいからだ。それでも、連日、全国から登録希望の履歴書が送られてくる。累計で3000人を超える。95%は女性。笠松氏は、自分の能力を活かす場を求める思いの強さを感じるという。

笠松氏がいま最も力を入れているのが人材育成事業だ。今年6月には在宅ワーカーの支援ネットワーク、「日本在宅ワークコミュニティ」を設立、在宅ワーカーのスキルアップや税務や心理のケア、初心者向けセミナー活動などに乗り出す。

「SOHOとは自分から選択する一種のライフスタイルだが、日本には事情があって外で働けない人が女性を中心にたくさんいる。私が相手にしているのはそうした人々です。こうした、いわば弱者が生き生きと働ける仕組みを作ることが今後の日本には絶対に必要。社会を在宅ワーカーが支えていく時代がこなくてはいけないと思う」と笠松氏は話す。

笠松ゆみ氏 プロフィール	
79年	高校卒業後、劇団民藝入団
82年	退団。キーパンチャー、端末オペレーターとして派遣社員になる
93年	結婚、2児の出産で4年間休業の後、派遣社員、生命保険外交員をへて、文字入力などの在宅ワークを開始
94年	パソコン通信経由で仕事を獲得、急速に受注を拡大
95年	2月 自宅の一室で自営業「志津データサービス」を開業。各地の在宅ワーカーと外注グループ「ドロップーズ」を結成
96年	9月 自宅で一人で、有限会社アサップ設立。翌年には初の単行本「本気ではじめるパソコン在宅ワーク術」(双葉社)を出版
97年	6月 東京都内に事務所を移転 11月 有限会社キャリストセンターに社名変更(社員1人)
98年	10月 株式会社に組織変更(社員3人)。売上高は97年7月期2700万円、98年7月期5400万円、99年7月期7000万円(見込み、社員5人)
キャリストセンター 事業内容	
1.	データ入力/テキスト入力、アンケート入力、名刺入力、ワープロレイアウト
2.	発送代理/顧客データ管理、DM作成および発送
3.	DTP/チラシ版下作成、イラスト、図版作成
4.	執筆/パソコン関連、生活全般記事、単行本、ムックなどのデータ収集、執筆、編集
5.	商品開発コンサルティング/主婦・子供向け商品の企画提案、モニタリング、アンケート収集
6.	SOHOコンサルティング・講演

自営業●事例4 定年後の働き方

企業組織から離れ、どのような生き方を選ぶか？
それまでの経験を活かしてマイペースで社会貢献的働き方を希望する人は多い。

製造業のノウハウをサービス業に 定年退職後の“自営業”という選択

「40年のビジネス生活で痛感したのは、日本の生活コストの高さ。製造業で学んだノウハウをサービス産業に適用することで、日本を暮らしやすい社会にできるのではと思った」。横河電機の常務取締役、関連会社の社長・会長を経て、定年退職後に有限会社経営改善協会を設立、コンサルティング業を手がける杉田昌質氏は自営業開業の動機をこう語る。

1ドル360円から80円へ。戦後日本の製造業の歩みはまさにコストダウンとの闘いだった。杉田氏のビジネスマン人生はこの歩みとびつたり重なる。「たとえばゴルフ場ではフロントは朝晩は忙しいが昼間はヒマ。この社員を製造業の発想で“多能工化”すれば大幅に効率化できる。もちろん現実はその簡単ではないが、改善の余地はいくらでもある」。

現在、杉田氏は関連会社時代に使っていた神奈川県大磯町の住宅をオフィス兼宿泊先に転用、毎週月曜から金曜まではオフィス暮らし、週末は夫人の待つ東京都東村山市の自宅に戻る「金帰月来」の生活パターンだ。「車の送り迎えが当然だったので、開業当初は東京の地理に戸惑った。慣れるのに半年ほどかかったが、今は楽しくて仕方がない」。

事務所のメンバーは杉田氏のほか会社時代の部下が2人、役員として加わっている。法人ではあるが、他のメンバーはクライアントと直接契約し、報酬も直接本人に支払われる形になっているので、この経営改善協会は、実質的には杉田氏の個人

事業である。

業務内容は個別企業のコンサルティングのほか、ある東証一部上場企業のグループ会社60社の研修を請け負い、月1回のペースで泊まりがけの講座を実施している。講師は杉田氏のほか事務所のスタッフ、外部招聘の人材などが担当する。全体のコーディネートは杉田氏の役割だ。

「あくまで『経営改善協会の杉田』で仕事をしたいので、『横河電機の……』は出すまいと決心している。しかし旧知の人にさえ電話を取り次いでもらえず、仕方なく昔の肩書を出したことが何度もある。こういう肩書社会だから日本の偉い人は頭が高くなって、本音の討議ができなくなる。「日本の大企業の場合、上にいくほど学習の機会が少なくなる。特に、財務・会計の知識を身につけないまま、過ごしてしまうことが多い。これでは、企業の先頭に立つ経営の専門家(経営職)として、経営力の強化は期待できない」と杉田氏は語る。

杉田昌質氏 略歴	
27年	新潟県出身 海軍兵学校、新潟高校を経て、京都大学を卒業
57年	横河電機途中入社。コーポレートマーケティング、各種新事業の企画・経営を行う
86年	日本電子機器 社長就任。横河電子機器設立 ハワイ大学AMP(Advanced Management Program)修了
94年	7月 横河電機常務取締役、横河電子機器社長・会長を経て、定年退職 同年、有限会社経営改善協会を設立、代表理事に就任 現在、横河電機グループ経営職開発プログラム顧問 日本ゴルフ場経営総合研究所顧問 産業組織心理学会、日本ナレッジ・マネジメント学会会員
経営改善協会 事業内容	
1.	企業の経営改善を目的に、経営力の定量的指標(財務諸表の学習を基盤に、横河電機生産性改善活動)NYPS方式にならない、事務・営業・開発・製造・物流の品質と流れの現場での改善指導による生産性向上活動の指導
2.	ISO-9000および14000の導入、認証取得の指導
3.	ゴルフ場・病院・レストラン・商業・製造業等の経営改善指導
4.	企業グループの経営職・管理職の人財開発学習の企画・実施
5.	セミナー・講演の講師派遣
6.	機関紙「協会ニュース」の発行(隔月)

自営業●事例5 地域中心のネットワーク

東京・大田区の町工場群、米国NYのシリコンアレー。
地域を特徴あるビジネスの集積地として発展した例は多い。

“生態系”をキーワードに 東京・渋谷に「BitValley」構想

「渋谷で会社を起したら、同じ志を持つネット系ベンチャーが近くにたくさんあるのに気づいた。じゃあアメリカにシリコンアレーがあるように、ここをネット系ベンチャーのメッカにしようと考えた」。インターネット関連のメガベンチャーを志す企業や個人のコミュニティ「BitValley」構想を進めるネットエイジ代表取締役社長・西川潔氏は話す。「Bit」は情報量の最小単位。同時に渋谷の「渋」や「ベンチャー創業の辛さ」を表す「Bitter」もかけている。

渋谷周辺の集積を利用して情報を共有化し、前向きな競争で互いに成長する「Win-Win」の関係を作り、同時にリスクマネーを呼び込む受け皿にする。今年3月5日、西川氏がメールマガジンにこの「構想宣言」を発表するや、大きな反響が寄せられた。コアとなるメンバー10人ほどが集まって構想を練り、「生態系」をキーワードとすることなどが決まった。

「生態系」とは何か。「ベンチャーが成長するには企業家だけがいてもダメ。草が生えて、虫がいて、鳥がいて、糞が落ちて、糞転がしがいて、地中にバクテリアがいて、それぞれが成長していくイメージ。有機的な相互扶助」(西川氏)。

主な活動はメーリングリストでの情報共有のほか、月1回の「飲み会」、そして毎週金曜日の夜、渋谷で「ビット・フライデー」と呼ぶ集まりを開催している。現在会員は500人。特に資格の制限はもうけておらず、ベンチャー企業の経営者や起業志向の個人、フリーのクリエイター、学生、ベンチャーキャピタルの

関係者など多彩な人々が集まっている。

しかし西川氏は、「SOHOとは一線を画したい」と話す。「SOHOは1人でやるライフスタイルが快適だという人。それを否定はしないが、われわれが目指すのはリスクをとるベンチャー。100～200人を雇って店頭公開を狙う人がもっと増える必要がある。SOHOブームの影響で、せっかく才能のある人まで小さくまとまってしまう危惧を感じる」。

そこで最大の課題は資金流入の仕組みの構築だ。「日本では面白いアイデアや能力を持っていても、資金が足りないためにホームページ制作代行などの請け負い仕事に走る。この点で米国のベンチャー企業に比べて圧倒的に不利だ」。

しかし変化もある。「BitValley」構想の発表以来、富裕層の高齢者などを中心に、「意欲ある若い人に投資したい」との申し出が寄せられているという。渋谷から世界に通じるネット系ベンチャーが輩出するか、注目が集まっている。

「BitValley」構想 沿革	
98年	2月 西川氏が東京都渋谷区内でネットエイジ創業(現在、資本金3800万円、従業員15人、事業内容:インターネットを応用したビジネスの企画、開発、運営。左記分野の調査、コンサルティング、セミナー、執筆)
99年	3月5日 西川氏、「BitValley」(当時は「Bitter Valley」)「構想宣言」発表 4月6日 議論の末、下記のような点に合意 ・ネットビジネスへの志は共有しつつ、しかし組織としてはきわめてカジュアルに、オープンに、自由に、自発的にメンバーが交流し、ネットワークキングしていくなかから、自ずと成果が生まれるだろう。 ・各メンバーは所属企業を代表するものではなく、自由な個人としての賛意からの参加であるべき。 ・メーリングリストは全世界からの参加welcomeだが、実際のface-to-faceの場は近隣集積効果に期待して渋谷付近にこだわる。 ・なお、わずかながらかかるであろう会の運営費は、bitなベンチャー企業からの賛助金(任意、一口1万円)、協賛企業、VC、エンジェルよりの寄付、bitな飲み会の参加費と実費との差額(1人1000円程度)などであてる。
「BitValley」ベンチャー企業群	
インディゴ、インターQ、ホライズン・デジタル、ニューズベース、電腦隊、キノロープ、デジタルガレージ、ネットイヤーグループ日本支社、ネットエイジ、エムディーエム、イェルネット、サイバーエージェント、オンザエッジ、メールニュース、リンクメディア、ほか多数。	

自営業●事例6 インターネットを利用した連携

インターネットをプラットフォームに、ネットワークが生まれている。
ネット上だけでない人的接触をどうとるか、が発展のポイントとなる。

フリーライターの“人材マーケット” インターネットで著作や経歴検索

多彩な専門分野を持つフリーライターと出版関係の業界人が集まり、一種の“人材市場”機能を果たしているのがライターズ・ネットワーク(金丸弘美代表、160人)である。

同会の発足は93年。「フリーのライターは互いにどんな仕事をしているのか、よく見えないことが多い。また編集者があるテーマに強いライターを探そうにも口コミぐらしか方法がない。それなら関係者を有機的に結びつけられる場を作れないか、というのが発端」と金丸氏は話す。

メンバーはフリーライターをはじめ、雑誌や書籍の編集者、出版・流通関係者など。活動内容は毎月1回程度、業界で話題の人物を講師に「実践講座」「セミナー」と銘打った勉強会を東京、大阪、福岡などで開いている。講座にはプロの編集者が語る「出版社によく通る企画書の書き方と売り込み方法」など、実践的な内容が盛り込まれている。

しかし同会のより注目すべき機能は“人材マーケット”の役割にある。「ヒエラルキーを作ると人は集まらない。そうではなく、仕事の接点があること、おもしろがること、自分たちが会いたい人を講師にすることで人が集まる」(同氏)。また「誰かが儲けていると勘繰られるのは心外なので徹底的に親睦会にした。ライターは結局は個人に帰結する仕事だから、会の中で誰が誰と仕事をしようが会は一切関知せず、仕切りはやらない。私はボランティアで“場”を作っているだけ」と話す。

会員名簿はデジタル化されており、会員はネット上で見ることが出来る。実名を伏せた簡単なプロフィールは会員以外で

も閲覧が可能だ。事務局に出版社などから人材紹介の問い合わせがあれば、「私にコーディネートの仕事を発注するか、このネットワークに加わって自ら探してください、と答えます」と冗談まじりに金丸氏はいう。もちろん斡旋料などは一切徴収していない。会の収入は、会員からの入会金(12000円)と年会費(10000円)のみだ。

最近では、こうした“人材マーケット”に加え、「ソフト制作集団」としての機能も強まり始めている。「会にはあらゆる分野のライターがおり、企画から編集、営業、流通、販売まで一貫したネットワークを持っているので、出版社のどんな要望にも応じられるし当たる企画の提案もしやすい。ゆくゆくはメンバーは1000人ぐらいを目指したい」と金丸氏は話す。将来的には著作権などの法律問題を相談したり、福利厚生面での施策も導入していきたい意向だ。

ライターズ・ネットワーク 沿革	
93年	フリーライターの金丸弘美氏を中心に10人ほどのメンバーで勉強会を発足。当初、5回やってつまらなかつたらやめよう、と始めたのだが、現在まで続く。
95年	「実践講座」が本格的にスタート。無明舎出版社社長&作家&編集者・あんばいこう氏、幻冬舎代表取締役・見城徹氏など招く。書店の店長から、流通会社の担当者、出版社の編集長まで、勉強会の依頼は断られたことがない。
99年	会員が160人に達する。 フリーライターはこれまで、「ギャラはこれが常識です」と言われても、それを判断するすべをもたなかった。「編集者が気に入る企画と、売れる本がどう違うか?」「書店の売り場の担当者がどう本を売っているのか」「読者が読みたい本とは?」といった、出版の事情を俯瞰的に知ることができず、ともすると発注者である編集者の気に入る企画に偏ることもあった。ノウハウ情報も含め、それらの情報をライターズ・ネットワークは提供し、ある新人ライターが書いた企画書が一度で通り出版されたこともあった。 また、ネットを通じて人材を集積することで、東京一大阪一福岡を結んで、企画・取材・出版が動くプロジェクトも生まれている。
代表 金丸弘美氏 略歴	
52年 佐賀県唐津市生まれ。 フリーランスライターとしての活動のほか、雑誌・書籍の企画・編集などを手がけ、講演活動も。日本ペンクラブ会員。著書に「ふるさときゃらばんが走る」(白水社)、「えんや 写真集・唐津くんち」(家の光協会)、「ゼロからつくるネットワーク術」(ダイヤモンド社)などがある。	

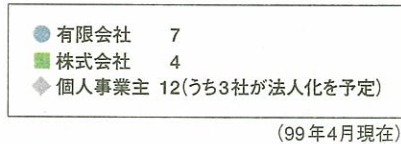
「事業協同組合」という仕組み

中小企業が、経営の合理化や働く場の確保のために組合を作ることは以前からあった。最近はその「組合方式」に新しい動きが出てきている。

「事業協同組合」とは？

- 中小企業者が相互扶助の精神に基づいて協同で事業を行い、経営の近代化・合理化と経済的地位の改善向上を図るもの。従来は、同業種で組織することが多かったが、「大阪ソーホー・デジタルコンテンツ事業協同組合」のように、異業種が連帯する例も始めている。
- 組合の設立要件は4人以上集まればよく、加入、脱退も自由。人的結合に基づく法人組織で、利用しやすい代表的な組合形態。1組合員の出資限度額は25%。議決権は平等(1人1票)。根拠法は「中小企業等協同組合法」。
- 「事業協同組合」のほかに、要件や根拠法の異なる「企業組合」(組合員は個人、組合の事業に従事する義務あり)、「協業組合」(組合員は中小企業者、事業を協同で経営する)、「商工組合」「商店街振興組合」「環境衛生同業組合」などがある。

「大阪ソーホー・デジタルコンテンツ事業協同組合」について……



「設立理念」

1.新しい業態としてのSOHO、「SOHOのための、SOHOによる、SOHOの社会的地位向上のための協同事業組織」を目指す

「大阪ソーホー・デジタルコンテンツ事業協同組合」の定義するSOHOとは、「情報武装をした小規模事業主であり、自己責任のもと個人としての自立心があり、個々としての経済的な自立があり、従来型の産業では考えられなかった新業態」である。

2.プロフェッショナル集団を目指す

「個々バラバラに動いているプロフェッション要素の緩やかなネットワークによる相互扶助を目指して、次世代を生き抜くための、ライフスタイル・ワークスタイルの先導者としての姿勢を、社会的に提示していくこと」を理念としている。

異なる分野のスペシャリストが参加 自立した知的人材のネットワーク

インターネット上のホームページやCD-ROMなど、デジタルコンテンツ制作に携わる小規模企業主や個人事業者が集まり、今年1月、正式に発足したのが「大阪ソーホー・デジタルコンテンツ事業協同組合」(代表理事・塩見政春氏)だ。

同組合は97年5月、個人事業主の情報交換を目的に塩見氏が立ち上げたホームページ「SOHOWEST」が端緒になっている。メールマガジンで幅広く情報を流す一方、積極的な読者と何度か顔を合わせるうちに、「みんなで協力すれば、もっと面白い仕事ができる」(塩見氏)と、個人がフラットな協力関係を結ぶ「事業協同組合」の構想が浮上した。

事業協同組合は営利法人(株式会社など)と公益法人(財団、社団法人など)の中間的な性格を持つ「中間法人」で、組合員の地位向上や相互利益を最大の目的とする。商法ではなく、「中小企業等協同組合法」に規定される法人だ。

中核メンバーは、システム系が4割、企業の企画畑出身者や中小企業診断士などのコンサルティング系2割、ウェブデザインなどを手がけるクリエイター系2割といったところ。組合員数は23人(99年4月現在)で、小規模法人の経営者が11人、個人事業主12人の構成となっている。

こうした業界では、デザイナーやエンジニアは技術は持っているが営業の経験に乏しいケースが多い。また企画・コンサルティング系のメンバーにとっては、自前の制作・技術部隊が存在することで、クライアントにとってより価値の高い、効果的な

システム提案が可能になるメリットがある。

とはいえ、メンバーが対等な立場で参加する組合とあって、「全員が営業要員」(同氏)との姿勢は鮮明だ。とりあえずは売上額のうち組合手数料10%、仕事を受注した本人が20%、残りの70%で制作することに決めた。「まず実験的にやってみてノウハウを積み重ねるのが先決」と塩見氏は話す。

加えて、対外信用や福利厚生の上でも重要なテーマのひとつだ。保険や年金、クレジットカード、高額機材のリースといった問題にも組合として取り組みを始めている。

「組合はいわば無人のプラットホーム。音楽のCD制作のように、プロジェクト単位で各分野のプロが集まり、終われば散っていく働き方を目指したい。確かに仕事の進め方の違いによる摩擦もあるが、これは必ず通らねばならない過程だと思う。自立した知的人材のネットワークとして、新たな業態を切り開いていきたい」と塩見氏は話す。

大阪ソーホー・デジタルコンテンツ事業協同組合 沿革

- 97年 5月「SOHOWEST」スタート。参加者は毎月100人ものペースで増加
- 98年 5月 参加者1061人に達する。その間、毎月の異業種交流会や通算8回のオフ会(オンラインでなく実際に顔を合わせる)の開催、メンバーリストの開設などの活動を展開。マスコミからも多数の取材を受ける。その過程から、SOHOのパワーの凝縮、相互扶助や協力関係の構築、経営上の課題解決——という3つのポイントを解決し、SOHOの社会的地位の向上を目指すには事業協同組合がふさわしいとの結論に至る
- 98年 5月 発起人会が発足
- 6月 組合創業
- 11月 創立総会
- 12月 大阪府知事に対する認可申請、認可
- 99年 1月 設立登記申請が受理され、正式に設立

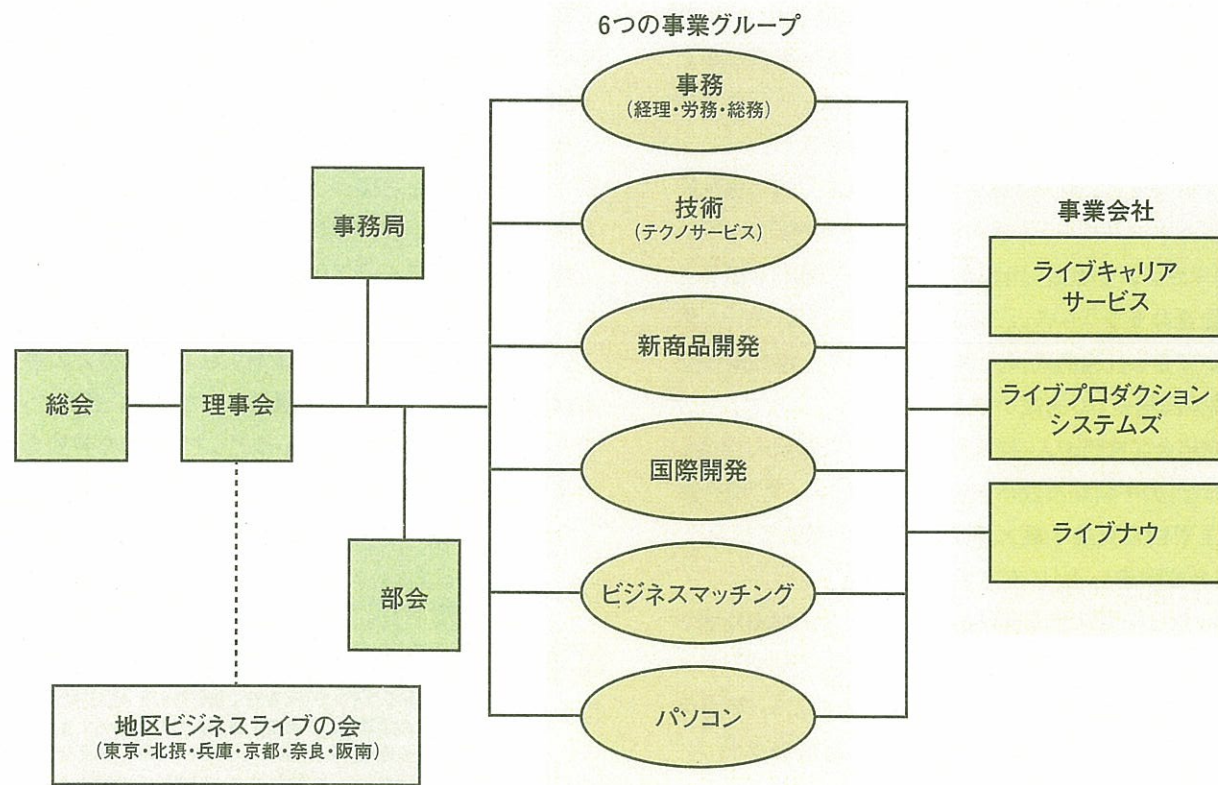
事業内容

1. ホームページやCD-ROMなどのデジタルコンテンツ商品制作の共同受注
2. 組合員の必要とする消耗品の共同購買
3. 組合員の事業に関する経営および技術の改善・向上、または組合事業に関する知識の普及を図るための教育および情報の提供
4. 組合員の福利厚生に関する事業
またインターネット関連、情報化対応教育などの7つの分野で事業研究委員会を設け、技術革新や市場の変化に対する準備活動を行っている。

自営業●事例8 高齢者の任意組織

サラリーマンOBが会員となり、事業会社、事業組合の企画・運営を通して、過去の知識、経験、人脈を活かした社会貢献を行う。

ビジネスライブの会の仕組み



- 会員全体の組織である「ビジネスライブの会」は法人格を持たない任意団体。
- 会員は各自の得意分野に応じて、6つの事業グループに分かれている。企業からの引き合いがあると、その業務を担当するグループの担当者が打ち合わせに赴き、内容を理解したうえで最適なメンバーを選任する。
- 顧客との契約は、同会が窓口として便宜的に設立した有限会社を通じて行う。各会員はその有限会社とプロジェクトごとに業務委託契約を結ぶ。報酬もその窓口会社から受け取る（個人では顧客企業に口座が開きにくいこと、年金受給との関係で雇用契約にしないほうが有利との理由からだ）。
- 受託料金は1日7時間労働で3万円が基準。月収は多い人でも15万円程度。2万～3万円というケースもザラ。大半が年金を受給しているサラリーマンOBだからこそできる働き方といえる面もある。

サラリーマンOBが専門性を武器に アウトソーシングの受注を目指す

大企業などのホワイトカラーOBたちが集まり、自分たちの専門性を活かして企業のアウトソーシングを受注している集団が大阪にある。ビジネスライブの会（1987年発足、事務局・大阪市北区、井上大三事務局長、会員100人）がそれだ。「サラリーマンはみなポテンシャルが高く、一定の専門能力を持っているのに、個人にはそれをカネに変えるノウハウがない。さまざまな分野の個人が共同で事業を起こせる場を作れば面白い」と、井上氏が中心となって当初3人で旗揚げした。

会員の大半は関西の大手・中堅企業のサラリーマンOB。日本を代表する大企業出身者も少なくない。年齢は60～65歳が中心で、専門分野も多種多様。経理・財務はもとより人事、社会保険、労務管理、環境保全、海外事業の立ち上げ、改善活動、語学、積算、物流、購買、品質管理、システム構築など、あらゆる領域を網羅している。

「自治体のシルバー事業は自転車の整理や警備員、清掃業務などホワイトカラーOBの能力を活かせるものは少ない。一方で、企業には即戦力の実務経験者を求めるニーズが確実にある。そのマッチングが当会の役割」（井上氏）

井上氏は、サラリーマンOBが自営業者として能力を発揮するには、「異なる分野の専門家が小集団を組むしかない」と話す。その理由は2つ。ひとつは時代の変化に対応するための勉強の場が必要なことだ。「中高年が一人で本を読んでもどうに

もならない。求められているのは明日にでも使える実務であって、これは違う分野のスペシャリストが互いに情報交換し、研鑽し合って磨くしかない」。

第2の理由はクライアントの要求の変化だ。従来、企業の発注方式は仕事の一部を切り分け、いわば嘱託社員を雇用するかわりに同会に依頼するという形が主だった。それが近年企業のリストラが進み、経理・総務などの業務を丸ごと発注する形式が増えている。同会が一括受注し、顧客企業の事務社員を指揮しつつ、業務を進めるようなケースも出てきた。こうなると多彩な分野の専門家を揃える同会のような仕組みが必要で、個人では対応できない。

「50歳以上の人間をゼネラリスト的な“全天候型”で雇用するのは間違い」と井上氏は断言する。「同じ賃金を払うなら、仕事を分割してチームで活用した方がいい。だから定年延長などは無意味。むしろ逆に50歳代で業務委託契約など仕事の結果に自己責任が生じる働き方を経験すべきだ」と話す。

ビジネスライブの会 沿革

87年10月	機械メーカーの経理マンからの独立組である井上氏を中心となって、当初3人のメンバーで旗揚げ
88年	事務グループ発足。有限会社ライブキャリアサービス設立
89年	事務グループ初受注（M社経理業務）。有限会社ライブプロダクションシステムズ設立
90年	技術系初受注（電磁波障害影響度の調査と対策）。技術グループ発足
91年	技術グループ初受注（高齢者の筋力の測定・解析等）。有限会社ライブナウ設立、海外部会発足
92年	北摂部会、パソコングループ、新商品開発グループ発足
93年	兵庫部会、国際開発グループ発足
94年	国際開発グループ初受注（情報提供サービス）、パソコングループ初受注（データ入力作成）、京都部会発足
95年	奈良部会発足
96年	兵庫ビジネスライブの会、阪南ビジネスライブの会発足。ビジネスマッチンググループ発足、初受注（省エネ設備販路紹介）

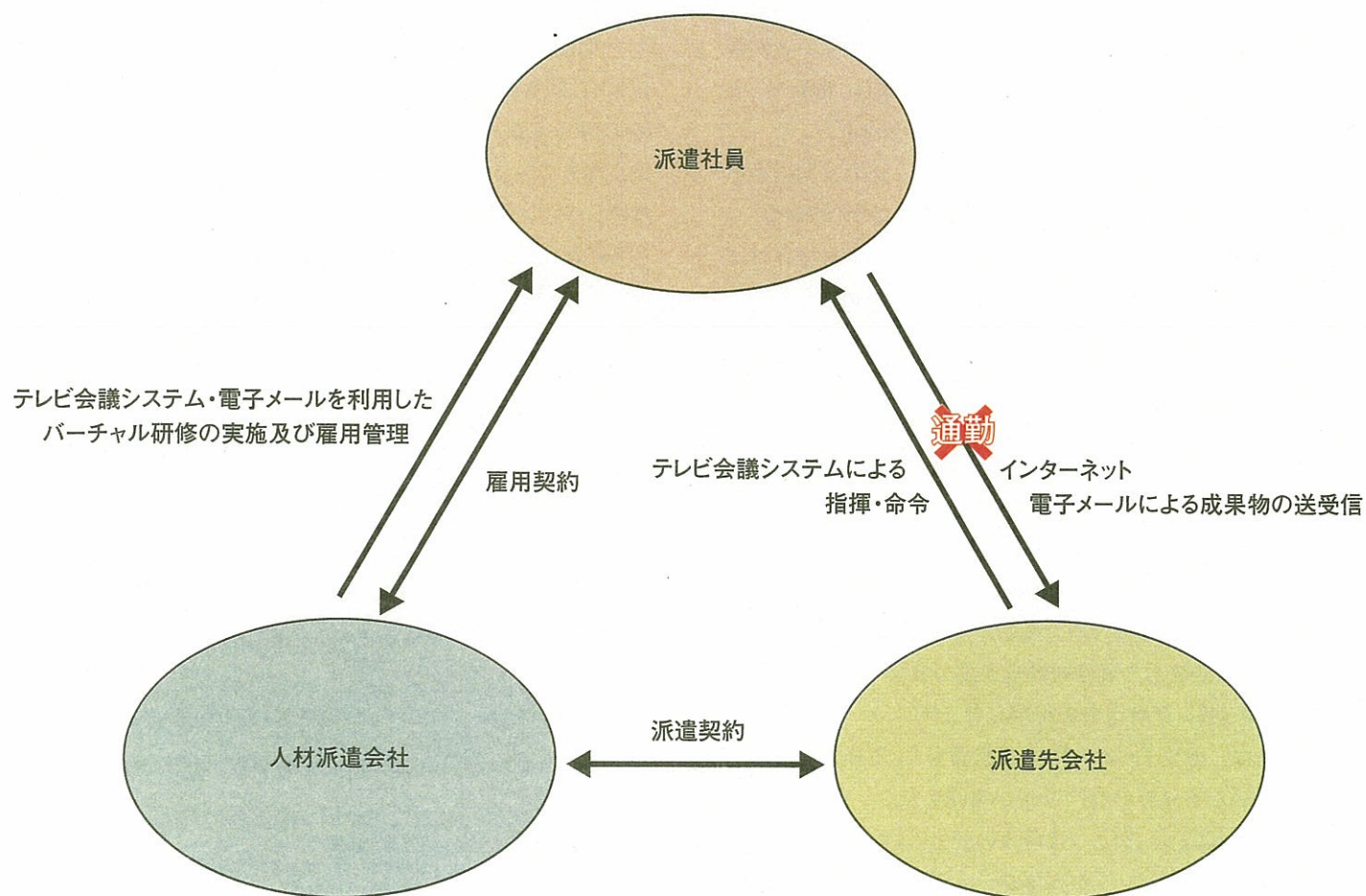
事業内容

1. 会員相互の協力による事業会社、事業組合の企画ならびに運営
2. 自立・自助に必要な情報の収集および紹介
3. 自立・自助のための能力開発および活性化セミナーの企画、運営

バーチャル人材派遣

従来の人材派遣と異なり、情報ネットワークを利用した「在宅型の人材派遣」がバーチャル人材派遣である。遠隔地の就業機会を確保する一方、現在、通信環境、法的な問題等課題は大きい。

バーチャル人材派遣の将来イメージ



- 情報ネットワークを利用した「在宅型派遣労働」である。
- 遠隔地の人材、在宅型勤務を望む人材等が、テレビ会議システムと電子メールを利用し、在宅のまま都市部の業務に携わることを可能にする仕組みである。
- しかし、現行の「労働者派遣事業法」では想定されていない仕組みである。

情報ネットワークを利用した新しい「人材派遣」システム

高知県で、日本初の「バーチャル人材派遣」の実験が行われている。高知県は中山間地域が多い。そのため、就業の機会も限られる。この中山間地域の人材が、テレビ会議システムと電子メールを利用し、在宅のまま都市部の業務に携わることを可能にする仕組みを実現しようというものだ。

「昨年、第一ステップは終了しました。中山間等遠隔地在住者、障害者、育児休業等の主婦を優先し12名の方にご協力をいただき、ホームページ作成などの業務を在宅のまま行っていただきました。就業者のニーズも強く、この方式で仕事を行うことは可能との結果が出ました」とプロジェクト担当NTTダイナミックテレマ・小松博氏は言う。

通常の人材派遣は、派遣社員と人材派遣会社が雇用契約を結び、人材派遣会社は派遣先企業と派遣契約を結ぶ。業務は、派遣社員が派遣先企業に直接出向き、指示を受け派遣先企業で行う。しかし、「バーチャル人材派遣」はその名の通り、派遣先企業に出向かず、情報ネットワークを使い、指示や成果物のやりとりといった「就業・作業管理」を行い、また教育訓練などの「雇用管理」も行うというもの。

「テレワークで仕事を行うのに、なぜ「業務請負」ではなく「人材派遣」方式を模索するのかといえば、ひとつには、業務請負だと、必ずしもいつも個人の方が請け負える状況にあるとは限らず受注が安定しないからです。2つ目としては、就業者の就業機会の保障です。営業や貸金交渉、教育研修等は派遣元企業となるわれわれが責任をもつ。一方、派遣社員となる方々に

は仕事に専念していただく。現在通常の人材派遣も行っていますが、派遣先企業の要望に付加価値をつけて応えられる人材をコーディネートすることが不可欠です。高知発で情報ネットワークを使い、日本全国にバーチャル人材派遣を展開できたとしても、「地方の安い単価」という理由だけでは勝負になりません。派遣人材の質とコーディネートが重要です」(同氏)

しかし、バーチャル人材派遣の実現にあたっては、現行法が壁となっている。「労働者派遣事業法は数時間の通勤圏で人が動くことが前提で、東京や大阪から情報ネットワークで高知が受注するという想定していない。さらに、東京や大阪の企業が情報ネットワークで発注しやすいわれわれが仕事の中継をするということは、派遣先企業が派遣社員に直接指揮命令を行うというルールに抵触するのです」。小松氏は今、業務請負で実績をつくりながら現実を動かそうと考えている。

高知・バーチャル人材派遣実験 沿革 プロジェクト担当NTTダイナミックテレマ・小松 博氏	
95年	高知県は、情報化を手段に、地方の新たな産業のあり方や豊かなライフスタイルの提案を行うことを目的として、「高知県地域情報化計画(構想編)」を策定。
96年	8月「高知県情報化計画(実施計画編)」策定。その計画のなかで、先進的で全国のモデルとなりうる10のプロジェクトを「こうち2001プラン」として選定した。「バーチャル人材派遣実験」は、その10の戦略プロジェクトの一つ、「オフィシャルカディア・テレワーク実験」のなかで取り組む実験事業の一つである。NTTダイナミックテレマ高知支店が、プロジェクトを担当する。
97年	12月 テレワークのモニター募集。20歳代から70歳代までの実験モニター12名を決定。
98年2~6月	バーチャル人材派遣の第1ステップとなる実験を行う。情報ネットワークを活用した在宅型の人材派遣形態は実務上可能か、実際の業務を行い、①就業管理、②雇用管理、③作業管理——について実験的に検証する。結果として、ネットワーク上の業務管理は、テレビ会議システムを使用することによって可能なことが確認できた。
99年	ステップ2として、コストを意識して「事業としての可能性があるか」について検証。具体的には、全国の都市圏の企業から実際に「業務請負」を情報ネットワークを通じて行うことを検討中。さらに、事業として成立するようになれば、ステップ3として「労働者派遣事業法の規制緩和」について行政機関へ働きかけを考えている。

自営業の再評価——健全な二重構造への道

充実した自営業がもつ「3つの機能」

欧米で増加をはじめた自営業、日本では減少しつづけているが変化の兆しが出てきた自営業。この自営業という存在を、どのように理解したらいいのだろうか。

充実した自営業層が存在するという事は、大きく次の3つの効果または機能があるのではないかと考える。

① セーフティネット機能

第1章でも述べたように、かつて自営業層が厚く存在(雇用の近代化が遅れている象徴としてではあるが)していた頃は、景気の変動によって生み出される失業者を自営業が吸収していたと考えられる。特に日本において中途採用が一般化し、社会的に認知されたのはこの20年くらいのことであり、かつては大企業の中途採用に対する門戸は固く閉ざされていた。そのため、望まざる離職者(非自発的失業者)を吸収する場合は、中小零細企業や自営業にしかなかったのである。あるときは、家族従業員に緊急非難して、自営の商店を手伝ったり、実家が農業者であればそれを手伝ったりして、景気の回復を待ち、再就職の準備をすることができた。またあるときは、のれん分けや独立・開業によって、自ら自営業者となることもあった。収入は望む水準には達しなかったかもしれないが、とにかく一応の職を得ることができるという全部雇用¹¹を達成するためには、自営業層が充実していることが重要だったのである。

自営業はself-employedと表現されるように、自らが自らを雇うものである。現在EU各国で自営業支援策がとられているのは、「失業対策として自営業支援をすることにコスト上優位性

があるから」である。失業率の悪化に直面する日本においても、同様の観点から自営業の存在を見直してみる必要がある。

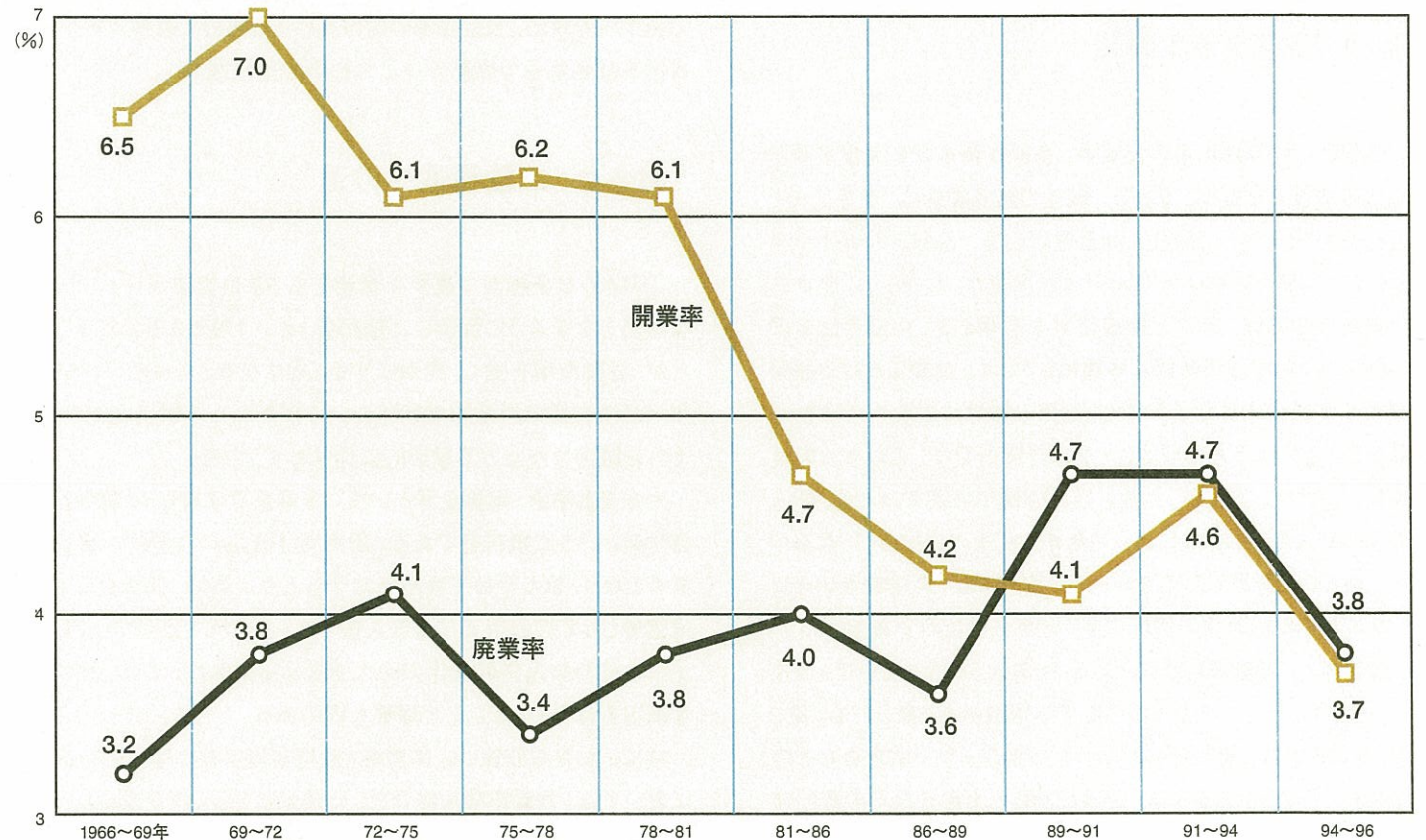
② ナーサリー機能

自営業には、新しい法人・ビジネスを生み出す苗床(ナーサリー)としての機能がある。現在の日本の開業率は3.7%と低水準で、かつ廃業率を下回っている状態であり(図9)、大きな問題と考えられる。その理由には、「起業マインドの低下」「新規開業時における資金調達の難しさ」「株式・有限会社などの法人設立に必要な資本金の敷居の高さ」「株式公開までの期間の長さ」「失敗してもやり直しがきくシステムの不在」などさまざまなものがあるが、自営業が減少したこともそのひとつの理由と考えられる。

自営業の減少は、第1章でも述べたように、子供たちの身近な環境のなかにあった商売というものをなくしてしまい、起業家マインドの低下を招いた。また、個人経営として創業した事業のうち5.5%が後に法人化している(『新規開業白書 平成10年版』)ように、法人設立の準備期間としての役割もっているが、その苗床が縮小したことを意味する。自営業が生まれやすい環境を整備することは、そのこと自体が開業数を増やすと同時に、雇用と法人の中間にあって、新規法人設立を促進する効果があるであろう。

また雇用創出という観点から自営業を見た場合、自営業は個人事業主化(雇用者を持たずひとりで事業を行う)しており、雇用創出の期待値は低いとの見方があるが、BitValleyの企業群(26ページ)のように明確な拡大志向をもった自営業主もまた出現しつつあり、SOHO派と拡大派に二極化する可能性が高いのではなかろうか。

図9 開廃業率の推移 (非一次産業:年平均)



出所: 総務庁「事業所・企業統計調査」再編加工

注: 1. 1966~91年「事業所統計調査」、94年「事業所名簿整備調査」として行われた。

2. 開業率=開業年次が前回調査から今回調査時点までの期間に属する事業所数/前回調査時点の事業所数/年数(%)

3. 廃業率=開業率-増加率

11 全部雇用という定義は東京大学農学部教授(当時)の東畑精一氏が唱えたもの。完全雇用と異なり、万人が最大限の生産性を発揮し、賃金にも満足している状態ではないが、仕事を求めている人全員が何らかの仕事に就いている状態を指す。東北大学大学院経済学研究科教授の野村正實氏は「雇用不安」(岩波新書、1998年)のなかで、全部雇用概念の重要性を説いている。

③ ライフスタイル機能

もうひとつの自営業の機能は、多様な働き方を実現するための方法論となることである。戦後の経済成長は、サラリーマン社会を生み出し、会社人間と呼ばれる、会社にロイヤリティをもったワーカホリックを作り出してきた。しかし、これからの成熟社会では、仕事や組織に対する考え方、生活と仕事のバランスに対する価値観は多様化していく。企業における雇用契約も多様化するだろうが、非雇用の領域にも改めて注目が集まることになるだろう。ワークス研究所では、これからの社会を「モザイク型社会」と名付け、「年齢や性別ではなく、個人の能力やスキル、志向によって働き方が選べる社会」になるべきであることを提唱してきた。そのためには、自営業というワークスタイルが柔軟に機能することが必要なのである。

自営業として創業した理由は表10のようになっていて、ライフスタイル、ワークスタイルに関する理由が多く見られる。第2章、第3章でも一部紹介したように、テレワーク・SOHOなどの在宅というワークスタイル、組織に縛られず自分自身の専門能力や技術で収入を得るインディペンデント・コントラクターやフリーランスというワークスタイル、高齢者が収入もさることながらこれまでの経験と知識を活かして社会に貢献したいというボランティアな発想に基づくワークスタイル、夫婦や家族で働きたいために独立・開業するというライフスタイル、地方に移住して自然を相手に働きたいというライフスタイルなど、これらを実現するためには、自分で自分を雇うself-employedの自由が必要なのである。

また、多様なワークスタイルを提供することによって、これまで就業の機会が得られにくかった主婦や高齢者が労働力化する可能性があることも見逃さない。女性のM字型労働力曲線¹²を改善することや、高齢者に少なくとも65歳まで働ける機会を提供することは、個人の生きがいの面だけでなく、労働

力減少への対応、社会保障の財政面からも極めて重要である。自営業社会がもつ機能のひとつと言えよう(図11)。

“健全な”二重構造への道

このような多様かつ重要な機能をもった自営業がひとつの厚い層をなすように促進し、「雇用者」という層と2層にすることが、労働市場を強く、豊かにすることになると考える。1957年の経済白書で否定的な意味合いで使われた二重構造だが、それを健全なカタチで意識的に作り出すことだ。

大企業と中小・零細企業という二重構造ではなく、雇用者と自営業という二重構造である。雇用者は独立して創業し、自営業者となり、またやめて雇用者になる人もいれば、法人化して経営者としての雇用者になる人もいる。多様化とともに、これから本格的な人材流動化の時代を迎えるにあたっては、柔軟な構造を作っておくことが重要なのである。

特にこれからの新しい自営業・雇用者による二重構造社会においては、労働市場を媒介とした流動化のしくみが求められることになるだろう。自営業者として独立するときにも、企業との業務委託関係を結ぶために労働市場(雇用契約だけでなく広く労働市場を定義するべきである)が機能する必要があるし、フランチャイズのオーナーとして開業する際にも市場機能を活用したマッチングが行われることになる。

二重構造になりながらも、雇用と自営業の垣根は低く、行き来は可能で、また市場機能を活用した情報社会であることが新・自営業社会の理想と考える。

¹² 総務庁統計局「労働力調査」によると、女性の労働力率は20代前半までは70%強まで急激に上昇し、20代後半から30代前半にかけては50%強に落ち込み、さらに30代後半から40代後半にかけて緩やかに上昇するカーブを描く。この20代から30代にかけての労働力率の落ち込みゆえに「女性のM字型労働力曲線」と言われる。

表10 開業動機(3つまで複数回答)(単位:%)

1. 自分の裁量で仕事をしたい	45.1
2. 自分の力を試してみたい	42.0
3. 働きに応じた収入を得たい	38.1
4. キャリアを活かしたい	35.4
5. 好きな仕事を続けたい	18.5
6. 事業経営のおもしろさを味わいたい	16.4
7. 定年がない	16.3
8. 勤務者よりも多くの収入を得たい	15.5
9. 社会の役に立つ仕事をしたい	11.8
10. 資格を活かしたい	9.2

出所:「新規開業白書 平成10年版」
国民金融公庫総合研究所編

図11 65歳以上の労働力率と自営業率 (1996年)

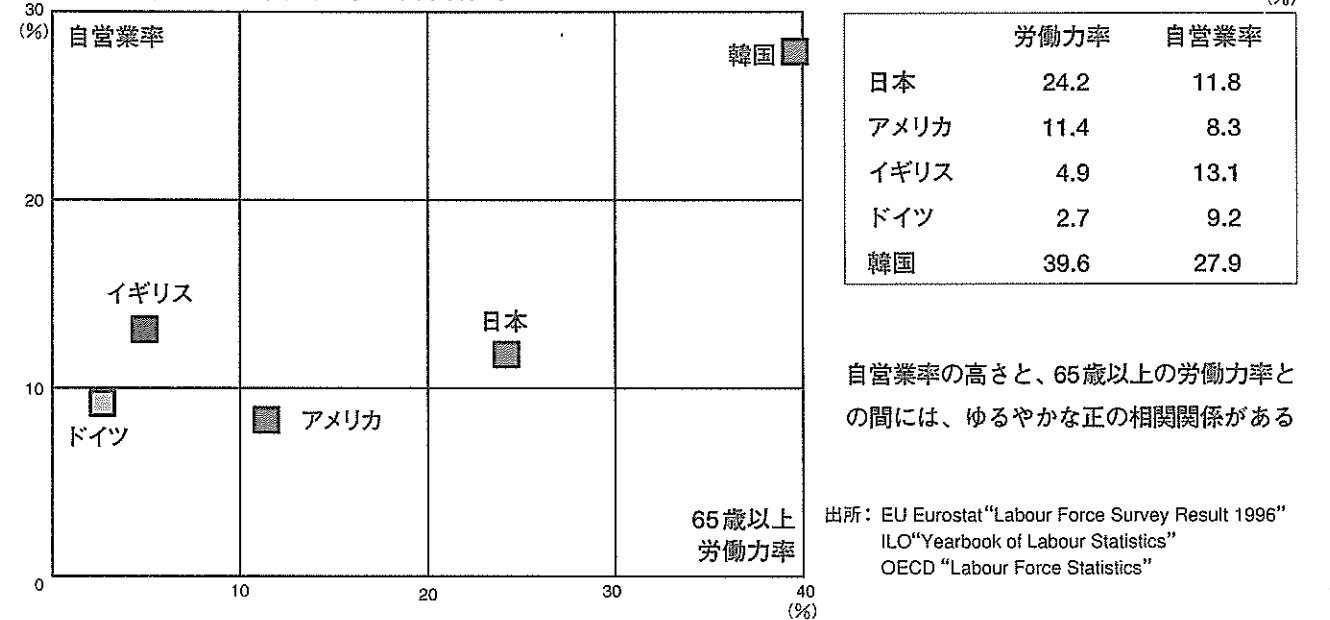


表12 雇用者が、副業で自営業主になっている人数

総数	103.2万人
農業	54.5
林業	0.2
漁業	0.7
建設	1.7
製造	7.8
運輸・通信	0.6
卸小売・飲食	10.0
金融・保険	2.0
不動産	6.7
サービス	17.2

出所:総務庁統計局「就業構造基本調査報告」
(1997年)

自営業を促進する施策「8つの提言」

日本において、自営業を促進・支援するためにはどのような方策が有効であろうか。

ここでは日本の社会・風土を考え、いくつかの提言を行いたい。

提言1) 新しい信用保証のしくみ

雇用者から自営業者へ変わったときに(企業中心に社会的信用のしくみが作られてきた日本では)、一気にその信用を失うことになる。借り入れができないだけでなく、カードも作れない、オフィスも借りられない、さらには実績がないために仕事がとれない、となる。法人化、グループ化によって解決する方法もある。しかし、それ以上に一番敷居が高い、官公庁の仕事の一定比率を自営業者に発注することのほうがよりサポートになるだろう。公的な仕事の実績は信用となって、自営業の船出に貴重な財産となるはずである。

提言2) オフィス支援

アメリカと日本の違いにオフィスの高さがある。全国に整備されたインキュベーション施設は、ハイテクベンチャー向けのものを中心で、なかなか自営業者が入居できるものは少ない。また、自営業者といえども取引先やパートナーとの関係で、より便利なところに借りたいとも考えるだろう。そのためには、何らかの方法でオフィスの個別契約を支援する施策が望ましい。

BitValleyの西川氏(26ページ)は、創業時にオフィスの敷金に創業資金のかなりの部分を取られてしまうことを問題として挙げ、敷金相当額を、それを担保に融資してほしいと訴える。

提言3) ネットワーク化とプラットフォーム

小規模事業者である自営業者にとって、同業者もしくは別事業者とネットワークを組むことには大きな意味がある。社会的

信用、営業、福利厚生、プロジェクト、勉強会、資金調達など。第3章の事例はこのネットワークというものに多く触れている。あるときは、任意団体、またあるときは企業組合、事業協同組合、投資事業組合などの中間法人を構成することもある。これらのしくみをブラッシュアップして、ネットワーク化を促進することが有効であろう。特に組合方式は制度としては古い、改めて見直されているしくみである。しかし、合意形成や事務手続きに手間がかかり、自営業者のうち中核となる一社が犠牲になりやすいという問題がある。

また、ネットワーク化は、多くの場合、弱いもの連合になりやすく、悪貨が良貨を駆逐してしまうことが多い。これら陥りやすい罠をどう回避するのか、難しい問題である。また、ネットワークにはコーディネーターやアソシエーターの存在が欠かせない。当事者同士だけでなく、ネットワークとネットワークをつないだり、専門的な立場から応援したり、動機付けやはげましをするメンターの役割を担う人がいるかないかで成果は大きく変わるだろう。

さらに概念を広げ、「プラットフォーム」となると、もう少し、場所の概念を含んだものになるだろう。

横浜に(株)SOHOが運営する、元ホテルを一室ずつ自営業者に賃貸したSOHOビルがあるが、このようなものはプラットフォームと呼べるだろう。また、プラットフォームが大きくなれば、産業集積地となる。日本では産業集積地というと、企業城下町がすぐ浮かぶが、シリコンアレーに代表される個々のネットワークから発展したプラットフォームが、今後は日本にもできてくるのではないだろうか。

提言4) グレーゾーンの創造

雇用者からいきなり自営業者へ、というのは敷居が高いだろ

う。自営業者はリスクが大きく、安定しているサラリーマンからの転身は勇気のいる行為だ。そこで、サラリーマン時代に副業として自営業を経験しておく、いわゆる「ムーンライター」を認めることが自営業促進策として有効である(37ページ表12)。主には企業の就業規則に見られる兼業禁止規制の撤廃が対策となるが、政府サイドでもダブルジョブやマルチジョブホルダーに対する社会保険のオペレーションルールの確立、公務員の兼業規制緩和などが考えられるだろう。

提言5) 「ローリスク・ローリターン型」のしくみ

清成氏(48ページ)が指摘するように、雇用者からの独立開業を促進するためには、ハイリスク・ハイリターン型の一般的なものだけでなく、特に中高年向けにローリスク・ローリターン型のしくみを用意することが期待される。

そのひとつはフランチャイズ型の独立だろう。フランチャイズは事業がパッケージ化されているため、ノウハウがなくてもある程度の売り上げ、利益が見込める。また近年は多様化して、開業資金の少ない業態が増加してきている。もうひとつはSOHOのような在宅で行うサービス業だろう。初期投資が少なく、撤退も比較的容易だ。これらが整備されることで、団塊の世代の開業が促進されると思われる。

提言6) 労働市場整備

雇用契約を伴う求人情報は流通しているが、業務委託契約を前提とした個人事業主やインディペンデント・コントラクターのマッチングは労働市場で取引されているとは言い難い。自営業には法人に近い面と雇用労働者に近い面とがあるが、企

業と契約を結ぶ業務委託員は雇用者に極めて近く、今後労働市場の対象範囲として取り扱うことが合理的であろう。

提言7) 企業システム改革

総額人件費の増大と人件費の固定化に悩む多くの企業は、今後人件費の流動費化、つまりテンポラリーワーカーや業務委託の活用を進めていくことになるだろう。しかし、企業内において多様な人材を多様なシステムで活用するという準備はまだ進んでいない。組織の問題、賃金制度の問題、評価の問題など企業システムの改革をスピードアップして、自営業者を有効に活用することが求められよう。

提言8) 有望マーケットに関する情報公開

日本においてもアメリカ同様に、事業所向けサービス業や家事支援サービス業などに有望なニッチマーケットがあるといえるだろう。しかし、これらの有望マーケットに関して流通している情報が極めて少ないのではないかと。SOHOビジネスに関する支援サービスが根づいていないからなのだろうが、成功事例も含めて、もっと多くの情報が開業希望者に届けられるようにしたい。

以上8項目を自営業促進策として掲げたい。

このような施策を総合的に行うことで、事業が自立的に成長できる「生態系」を作るということが、究極の姿であろう。産業再生や雇用対策が政治課題となっている今だからこそ、セーフティネット機能、ナーサリー機能、ライフスタイル機能をもった自営業を再評価することを提案したいのである。

《寄稿》

“自営”と“雇用”、2つの世界をつなぐグレーゾーンの創造

高橋德行 国民金融公庫総合研究所 主任研究員

規模の小さい事業体の未来は明るい

個人事業主の86%は従業員1～4人の小規模事業所である(「平成8年事業所・企業統計調査報告」)。そこで、ここでは、自営業者もしくは個人事業主を小規模事業者と呼ぶ。個人事業主の小規模性に着目した議論をしたいからである。

一般に、わが国の小規模事業者を取り巻く評判は芳しくない。しかし、果たして本当か。疑ってみる材料はいくつもある。例えば、全業種レベルで小規模事業者数が減少しているのは、卸・小売・飲食店と製造業が足を引っ張っているからである。近代化が大幅に遅れた流通業とバブル期の過剰設備を持って余す製造業で、小規模事業者がトータルとして減少することはむしろ健全なことだ。この間、サービス業の小規模事業者は、どの統計を見ても着実に増えている。

情報技術の発達とアウトソーシングの広がりを考えると、規模の小さな事業体の未来は明るい。規模の不利益は加速度的に解消され、小規模事業所にとってのマーケットも広がっている。この流れの延長線上には、半事業者・半雇用者、半事業者・半学生、半事業者・半主婦といった、グレーゾーンの拡大が待っており、彼らはわが国の起業家活動に大きな役割を果たしていくであろう。

小規模事業者の追い風となる、経済的要因

まず、小規模事業者にどのような追い風が吹いているのかを確認したい。何よりも、創業予備軍である雇用者、主婦、そして学生を、事業者の世界に押し出すプッシュ要因が強くなっている。プッシュ要因は、非経済的要因と経済的要因に分かれるが、このうち、経済的要因の変化がとくに重要である。

経済的要因は、事業者を選択したときの初期投資、期待さ

れる所得(収入－費用)、そしてリスクのバランスと、他の選択肢、例えば雇用者になったときに期待される所得との比較で決まる。今、必要初期投資が少なくなり、ランニングコストが減少していることにより、事業経営という選択肢の魅力は高まっている。

電子メールの発達によって、電話による仕事の中断が激減し、電話秘書サービスにかかっていた月数万円の出費もなくなった。会計ソフトを使うことで、後方事務の能率も上がっている。携帯電話の発達も見逃せない。自宅を事務所にして一人で繊維卸をしている人などは、一日中、外を走り回って、常に新鮮な情報を入手することが競争力の源泉である。この仕事に携帯電話は欠かせない。

現在、ホームページのコンテンツの制作をしている人たちの多くは、まず、自分の部屋で副業として始め、次に専業となり、最後に、単独事務所を持つに至っている。初期投資もそれほど多くなく、追加設備投資も売り上げの増加に応じて漸増するのでリスクは少ない。

これは、機械工業と比べて大きな違いである。機械工業で独立すとなれば、昭和50年代後半でも800万円程度の初期投資が必要であり、追加設備投資も売り上げに応じて漸増するのではなく、ある臨界点をすぎると急に500万円とか1000万円が必要になるパターンであった。とても、少しずつ事業の世界に入っていくことなどはできない。

企業側に高まる、小規模事業者への需要

プル要因とは、小規模事業者を利用する側の要因で決まる。例えば、情報誌の企画会社では、雑誌で紹介したお店や温泉の周辺地図(マップ)を作成しなければならない。マップは、ライターと呼ばれる小規模事業者が住宅地図をベースにイラスト風に描き、必要な情報や図柄を付加して作られる。従

来は、自社でライターを抱えることが一般的であった。しかし、今は、通信回線を通して原稿を選ぶことができるので、自社でライターを持つ必然性はなくなり、その分だけ、独立した小さな事業者への需要が高まっている。

在宅主婦への需要も強い。全国の歯科医院向けのソフトウェアを開発した企業などは、単に、名簿を入力する業務だけではなく、ダイレクトメールの後の電話フォローまでを在宅主婦に期待している。つまり、入力も電話セールスもできる「多能」主婦である。

今後、分厚く形成されるグレーゾーン

一般に、雇用者と事業者の間には大きな溝があり、簡単に両者の間を行き来することはできない。あるいはできなかった。製造業で、事業者になるには、一昔前でも1000万円近い初期投資が必要であったし、小売業やサービス業で店舗を構えるにも莫大な初期投資が求められる。そのため、一度、事業者になると簡単にはやめられない。そもそも事業者になること自体が一大決心である。

しかし、工業社会から情報社会に移行する中で、こうした現象は少しずつ変化している。第1には、初期投資金額が減少したことから、副業レベルから事業者になることが可能になった。ホームページを使った販売業やソフトウェアの開発などは、アフターファイブに行うことができる。第2には、ランニングコストが下がり、生産性が上昇したことから、損益分岐点売上高が減少した。人を雇う必要性が大幅に減少し、例えば、従来月50万円の収入を必要とした事業が、月40万円ですべてできるようになっている。初期投資が少なくなったり、人を雇う必要がなくなったということは、参入障壁を低くしたのと同時に、撤退障壁も低くした。撤退の容易さは参入の容易さにもつながる。第3は、在宅ワークなど、非専業型の小規模事業

高橋德行
(たかはし・のりゆき)
1980年慶應義塾大学経済学部卒業後、国民金融公庫入庫。94年より現職。98年に米国バブソン大学にてMBAを取得。主な著書に、『地方で花ひらく企業家精神』(中小企業リサーチセンター)、『戦後日本産業史』(東洋経済新報社、共著)などがある。

者向きの仕事も増えている。

そうした中で、近い将来、雇用者、学生、主婦と事業者をはっきり分けていた境界があいまいになり、その中間にグレーゾーンのような小規模事業者層が分厚く形成される可能性がある。グレーゾーンの構成メンバーは、非専業型の在宅ワークの主婦であったり、学生兼事業者であったり、サラリーマンの副業であったり、もちろん、本格的な事業者の初期段階であったり、さまざまであろう。その先例を米国に見ることができる。

米国のInc社とGallup社の調査(1997年)によると、米国の雇用者の30%が事業の経験を持ち、13%の人が現在も副業として事業を行っている。雇用者と事業者の間を行ったり来たりしている日常が窺われる。また学生で事業者としての名刺を持つ人も珍しくない。彼らは学業の合間にインターネットを活用したマーケティングのコンサルタントをしたり、理数系の世界にターゲットを定めたヘッドハンティング等をしている。ビル・ゲイツが高校生のときからビジネスをしていたことは有名であるが、米国では特別な話ではない。

筆者が米国で運転免許を取得したときに、運転を覚えてくれたのは、半主婦・半事業者であった。向こうでは、教習所といっても、学科を教える教室もいらなし、いきなり路上に連れていくので、練習場もいない。自宅を事務所にして、あとは教習用の車さえあれば、主婦の副業でもやっていける。

こうしたグレーゾーンは、ベンチャー企業の貯水池のようなものだ。グレーゾーンのすべてがベンチャー企業を目指し、フルタイムの事業経営者になるわけではないものの、このゾーンの中で、企業家としての訓練を受け、センスを磨き、ベンチャー企業に育っていく人もいる。情報社会の小規模事業者、その中核をなす個人事業主にかけられる大きな期待の一つである。

《寄稿》

アウトソーシングからアウトサイド・ネットワークへ

福留恵子 NTTデータ システム科学研究所 主任研究員

自営業・個人事業と組織のゆるやかな関係

自営業・個人事業として働くことと組織で働くことは、本当にそんなに違うことなのだろうか？

自営業・個人事業としてまず思い浮かぶのは、たとえば家業を継ぐとか起業するといったケースだろう。それはしばしば、「就職せずに」「勤めを辞めて」携わると言われるように、会社で組織人として働くのと同対照的であるように見える。しかし、「辞めて」自営業に携わる人がいるのなら、「辞められる」組織があることになる。自営業・個人事業の今後と、組織の 今後は、どこかでつながっているのではないか。

自営業主に不可欠な「他者による認知」

終身雇用制が揺らぎ始めたという議論と共に、自営業・個人事業に新たな注目が集まっている。自営業・個人事業は特色ある製品やサービスの提供に適し、高い専門性を目指すことが自営業を成功させるという指摘もある。たしかにそうした自営業の途も重要なものである。ただ、そもそも実現されたものが個性や特色なのか、それとも単なる個人的趣味なのかは、どのように区別されるのだろうか。医師や弁護士など免許の必要な仕事で見られる知識や技能は専門性だと見なされるかもしれないが、それ以外の場合はどうだろうか？

この区別をするのは、顧客(それが最終消費者であれ、何らかの事業者であれ)であり出資者であり、つまりは当の事業者「以外」の個人や組織である。「他者による認知」が事業の個性・特色を成立させる。であれば、認めさせる当の事業者の努力が必要なのはもちろんとしても、努力の結果は保証されていないということも無視できない。無視するべきでもない。

実は、組織内の専門性(スペシャリティ)についても全く同

じことが言える。同じ大学でMBAを取得しても、その専門性としての受け止められ方が日米で異なることは知られている。自営業・個人事業にせよ、組織内スペシャリストにせよ、そうした存在が活躍するためには、その個性や専門性を他者が認めやすくなるための条件や、努力の結果が保証されないという リスクのシェアリングやマネジメントも十分に考慮する必要がある。

「先細りのシナリオ」でなく「依存の発展」を

特色や高い専門性のある自営業・個人事業とそれを認める「他者」を、相互にどのように実現してゆくか……考えるべき問題がここにある。そうした「他者」が多様なほど、また強い影響力を持つほど、新しい社会は強靱なものになる。

そうすると、たとえば組織が重要性の低い機能を外部に切り出して(=アウトソーシングして)いくときの引き受け先として、新しい自営業・個人事業の可能性を想定することは適切でない。重要でない仕事ばかりが次々に発生して、自営業・個人事業は低廉な労働力を提供するだけのものとなり、それを繰り返してゆけば事業は先細って発注側も受託側も結局は袋小路に追い込まれる。それでは自営業・個人事業が持続できなくなるばかりか、アウトソーシングしている側にも長期的には未来がない。

元気な自営業・個人事業を生み出し発展させるには、重要な機能を組織外部に担わせてゆく存在が同時に必要なのである。特色ある自営業・個人事業の発展とは、自らにとって重要な機能を外部化するという、組織の「依存の発展」でもある。自営業・個人事業と既存組織、各々の立場から依存を具体化するには時間がかかるだろうが、どのようなものになるにせよ、これまで自組織内部から多くの機能を調達しようとしてきた終身雇用制の組織には勇気が要ることになるだろう。

新しい関係：「アウトサイド・ネットワーク」

しかし、日本企業にとっては、ある程度重要な機能を組織の基幹成員以外に依存する経験は、実はこれが初めてではない。たとえば、パートタイマーに正社員と同等の技能や役割をどこまで求めるかという試行錯誤が続けられており、「パートタイマーは一律に非熟練労働を行い、容易に交換可能な労働力」というイメージと実態が異なる様子が報告されている。これも組織機能の外部依存の例になる。

また、筆者が調査研究の対象としているテレワーク¹やSOHOの分野でも、さまざまな関係性が試みられている。これらは得意分野を活かせる、組織に縛られない新しいワークスタイルとして期待されると同時に、結局低廉な労働力となってしまうのではないかと懸念もされている。まさに発展と先細りの間で将来を模索する実験場の観がある。

数年来テレワークの戦力化に取り組んできたソフトウェア関連企業では、テレワークの「わがまま(家庭都合など個人の事情や希望)を極力聞きいれ」つつ、これを周辺労働力として組織化する、というユニークな戦略を取っている。これを「戦略」と呼んだのは、温情としてではなく人材獲得・保持と人件費の一部流動化を共に満たす合理的方法として運用されているためである。そうしたテレワークの有効活用にも積極的に取り組み、たとえば顧客ごとに意向を伺って了解を得られたケースに限りテレワークが顧客対応まで担当するとか、分野によっては自社に正規雇用した新人の教育・育成責任をテレワークが負うなど、常識の枠を破った周辺労働力への多様な依存を実現している。基幹成員の組織化とは別に外部の個人事業者等の組織化を実施しているこうしたケースを、我々は「アウトサイド・ネットワーク」と呼んでいる。

¹ tele(遠隔)work(勤務)。自宅等、オフィスから離れた場所で勤務すること。本来(従来)はオフィスで行われるものと見なされる業務だという含意がある。

福留恵子

(ふくとめ・けいこ)
東京大学文学部(社会学)卒業後、1987年日本電信電話(NTT)に入社。93年よりシステム科学研究所にて、組織コミュニケーション等の研究に従事。現在、大阪大学国際公共政策研究科博士後期課程在学中。97年高橋亀吉記念賞優秀作受賞(受賞論文「少子・高齢化社会のゆくえと対応策」)。

「自律した個人」を支える「ウィーク・タイ」

アウトソーシングや労働力流動化のイマジネーションをさらに発展させるために、次に米国の転職事情に目を向けてみよう。転職が日本よりはるかに一般的な米国において、人がどのようにその職を得るののを見ると、組織独立な資格やスキルを同じように身につけた人々がライバルとして職を競うというイメージとは異なる現実がある。ジョブゲットには一見して「運のよし悪し」(つまり客観的能力・スキル評価とは異なる採否)があり、さらに掘り下げるとそこには知人の紹介の影響などが観察できるなど、人間関係への依存が見られる。こうした転職者は、そのとき勤める会社以外に会社単位とは別の人間関係(ウィーク・タイ)を相互に持っており、「一匹狼ではないから組織間移動をする」のである。日本で言われるような「会社人間か一匹狼か」という単純な二分法があるわけではない。

これを組織の側から見ると、所属する成員の組織外の関係性に依存してさらに新しい成員を獲得していることになる。人材獲得に関するこうした事実上の外部依存は、わかりやすく言えば人事部の一部機能の流出であり、それは重要性の低い業務処理を外注するといったアウトソーシングとは異なるものである。

これまで述べてきたことは、いずれも、人が長期間同じ組織に所属しない社会で、どのような人と人との関係を新たに築くかという点で、結局同じ問題である。とあって、何も天下国家を語ってばかりいる必要はない。そうした視野に立って、各立場で自分たち相互の、そして外部との関係性を一つでも新しく、一つでも多様に獲得するために、なすべきことはおそらく多く残る。

《寄稿》

開業キャリアの変化と高齢化に直面する 自営業

八幡成美 日本労働研究機構 統括研究員

「生業型」と「事業型」、自営業5つのタイプ

自営業主を働き方から類型化すると、以下の5つのタイプに分けるとわかりやすい。

タイプⅠは農林漁業の自営業主。参入してくる若者は少なく、急速に高齢化が進んでいる。

タイプⅡは生業的な職人、行商人、自動車運転者、保険外務員など出来高制の方が合理的な仕事をしている人たち。一人親方的で、事業拡大意欲もあまり強くない。

タイプⅢが家庭内での賃仕事を行う家内労働者。何らかの理由で働きに出ることが難しい人たちで、低賃金で不安定な仕事に甘んじているケースが少なくない。この10年間で非農林業の自営業主が100万人ほど減少したが、その半数はこの内職者が占めている。労働条件に恵まれた雇用機会が増えたことや、社会保障が拡充したことから、家内労働で賃仕事をする人が大幅に減少したのがその理由だが、それでも全国で31万人(平成7年国勢調査)がこのような働き方をしている。人数的にはまだ少ないが、データ入力やテープ起こし、DTPなどパソコンを利用した事務作業を在宅で請け負う自営業主が増加傾向にある。

タイプⅣは開業医、弁護士、会計士、建築設計士、機械設計技術者、ソフトウェア技術者、コンサルタント、デザイナー、教師など専門職の人たちや著述業、タレントなどの自由業を含む。専門職労働市場が形成されている職種での開業者で、法人化され、雇用者を有する場合も少なくない。サービス経済化が進展するなかで、このタイプの自営業は着実に増加傾向にある。自営業主個人の専門能力への依存度が高いことや経営の柔軟性が求められることから、小規模事業が適格的である。

タイプⅤが商店、飲食店、町工場、工務店、不動産業、洗濯業などの小規模零細企業や個人企業の事業主である。

タイプⅠからタイプⅢの自営業主は、いずれも労働者性がきわめて強い。

生業的なかたちで起業するのだが、零細企業→小企業→中企業と成長するなかで、自営業層は階層分解していく。行政は商工会議所、青色申告会、法人会などの団体を通して、税務申告・記帳指導など企業体としての経営近代化を支援してきたが、それは生業型の自営業主から法人型の自営業主へと脱皮させるための支援策であったといえよう。

中小企業の雇用者からの独立が最も多い

自営業の最大のメリットは、事務・営業経費などの間接コストを圧縮できるところにある。自営業主の7割は雇い人はおらず、自営業主だけか、あるいは家族従業員とともに事業活動を切り盛りしている。人を雇ったら経営的に難しいが、家族従業員なら労働時間の制約もないし、きわめて柔軟な働き方が可能である。しかし、家族従業員といえども、不規則で長時間労働の家業を手伝うよりも外で雇用者として働きたがるのが現実である。

自営業主は事業リスクを背負いながら、自己の裁量ですべてを処理するし、出来高や契約により請け負う仕事が多いが、頑張れば収入の増大に直結する。自営業の開業動機で多いのは、「自分の裁量で仕事がしたい」「自分の力をためしたい」「働きに応じた収入を得たい」などが上位を占め、これに続くのが、「キャリアを活かしたい」といった意見である。

自営業主となる職業経路は中小企業の雇用者からの独立開業が多く、収入動機も働いているのだが、「人に使われるのが嫌だ」という自立型、一匹狼的な人間が比較的若い頃からの夢を実現するかたちで始める例が多い。

サービス業の例では雇用者として働き、一定の経験を積んで、開業資金をため込んでから独立開業するのが5割と最も

多く、家業を引き継いだものが3割5分、関連会社や子会社としての開業が1割強となっており、学生や主婦からの開業は3%強と少なかった(日本労働研究機構1997)。

低賃金に甘んじながら、経営ノウハウを経営者から徒弟的に教えてもらって、「のれん分け」で開業する場合は、同じ業種での開業である。また、雇用者として働いて、独立開業する場合は7割ぐらいが同業での経験を活かした開業となっている(日商1997)。後者の場合でも仕事はきついが、将来の独立を夢見て懸命に働きながらノウハウを習得しようと考えている人たちなので、将来の開業可能性が見えるかどうかを彼らを中小企業に引きとめるインセンティブとなっている。

伝統的にはこの2つのタイプの開業が多かったが、近年では、フランチャイズに加盟して開業後は本部からの経営指導などの支援を受けながら事業活動をする例が増えてきている。ロイヤリティは高くても比較的成功率が高いことから、異業種からの脱サラ開業でこれを利用する人も多い。しかし、ロイヤリティが高く、経営者としての自由度も少ないことを理由にフランチャイズを離脱する例も後を絶たない。

開業平均年齢は40歳以上。直面する課題

最近の開業事例では、不動産を購入した場合で3700万円強、不動産を購入しなくても1100万円強の開業資金がかかっており、それを用意するのは容易ではない。したがって、開業時の平均年齢は40歳を超え、以前よりも高齢化が進んでいる。最近の調査ではリストラなどの影響から50歳代以降の開業も増えているといわれるが、高齢になってからの脱サラ開業の成功事例は世間でいわれるほどは多くない。

スモールビジネスの世界はもともと過当競争的な厳しい世界なので、経営が安定するまで必死に働くのは当然で、一時的に無理をしなければ事業の拡大も期待できない。そこで、

生業的な事業にとどまるならその限りではないが、体力のある40歳代ぐらいいままでに開業しないと、事業の拡大は難しい。

飲食業などでは、現在のように消費が落ち込むと、ちょっとした価格差で顧客は流れてしまう。閉古鳥が鳴いていたレストランが、昼時にコーヒーをセルフサービスにして飲み放題にしたら若者が殺到し始めたとか、繁盛していた居酒屋で、おつまみの値段は据え置いたが、盛りつけの量を少し減らすことで実質値上げをしたら、客足が遠退いてしまったなど、経営者自身が日頃から冷静に観察できるかどうか成否の分かれ道でもある。専門サービス業では中小企業診断士や社会保険労務士、税理士など公的資格を取得して事務所を開いても、一方で顧客の開拓がなされなければ、看板を出ただけでは食べてはいけない。いかにハングリーになれるかが成否への分かれ道でもあり、大企業の中高年サラリーマンが、脱サラで開業する場合に最も危惧される部分でもある。

少子高齢化のなかで、年金生活者・利殖生活者の社会へと日本は移行しており、産業の活力が停滞することは目に見えている。そのようななかで、バイタルな存在として小規模企業の自営業主の活力に期待する部分は大きいのだが、雇用者に較べると健康や年金などの不安はむしろ大きい。事業が成功して企業が成長するなら、成功報酬に期待できるので問題は解消されるが、失敗したときの自営業主に背負わされる代償はあまりにも大きいのが現実である。

少数のベンチャー企業の支援よりも、多数のバイタルな小規模企業を作り出すことに対する支援がなされなければ、雇用の創出にもつながらないし、企業の新陳代謝も進まず、産業の活性化は期待できない。自営業主として働こうという人を社会保障や税制面などから積極的に優遇することをしないと流れは変わらないだろう。

八幡成美

(やはた・しげみ)

1969年神奈川大学工学部工業経営学科卒業。同大工学部助手を経て、雇用職業総合研究所研究員、日本労働研究機構統括研究員。その間に法政大学経営学部兼任講師、参議院第二特別調査室客員調査員などを務める。主な著書に「熟練形成と国際化」「講座社会学6労働」(共著、東京大学出版会)、「中小企業の競争力基盤と人的資源」(共編、文眞堂)など。

《インタビュー》

万の単位で創業者数引き上げる 創業者支援対策

中野賢行 通商産業省 中小企業庁 小規模企業部 小規模企業政策課長

キャッチアップ型から「フロントランナー型」へ

ご承知のように、日本はいま経済構造改革に取り組んでいるわけですが、これは経済がキャッチアップ型からフロントランナー型に移行していく過程で、どの先進国もたどってきた道といえます。たとえば、イギリスは70年代に「英国病」といわれ、失業率が2～3%から急激に7～8%に上がってしまった。そしてそれをきっかけに創業支援が必要だという認識が広まり、経済全体を市場原理型につくり変えました。日本も20年後のいま、同じことをやろうとしているわけです。

日本はたまたま企業の社会的責任の観念が強いので、失業率の上がり方がゆっくりではありますが、この雇用の問題は10～20年単位の長期的・構造的な現象だと認識しています。ですから既存企業のリストラはある程度やむを得ないし、雇用の世界にも市場原理を導入するのは当然ですが、その一方で創業を活発にしなければならないという政策的ニーズが発生しています。従来はキャッチアップ型ですから政府が方向を決め、そこを重点的に支援するという産業政策が可能でした。しかしこれからは業種とか業態は問わずに、とにかく創業をサポートするのが新たな政策課題だと認識を持っています。

創業支援、数百件から数万件へ

確かにこれまで政策的な支援は、ほとんどベンチャー企業の一部に対してしか行ってきませんでした。数のうえでもせいぜい数百とか数千のオーダーでした。4年前、各都道府県にベンチャー財団というのができましたが、実績はまだ400件程度に留まっています。ところがいま課題になっているのは数万の単位で新規創業を立ち上げることです。

日本の自営業などの「草の根創業」は年間10万～20万と

いわれています。大雑把な数ですが、新設の法人登記が10万、個人および法人の新設事業所が20万です。万の単位で創業者数を引き上げるには、この草の根創業の部分に政策的な光を当てて支援していく以外にはありません。

こうした層の人たちは従来、地方銀行や信用金庫、信用組合、不動産業者などに相談にいくしか手段がありませんでした。せいぜい国民金融公庫が実績で年間2万6000件ぐらい融資している程度です。そこのいわば空白の部分にバックアップする手段を実施に移し始めているところです。

昨年度より創業前の支援として、全国的規模で商工会や商工会議所による「新規開業応援セミナー」や経営指導員による創業支援指導といった支援策を展開し始めました。また創業時にはいわゆるマル経、小企業経営改善資金融資や国民金融公庫による新規開業特別貸付のほか、信用保証協会の創業支援債務保証、ベンチャー財団による投資・債務保証といったものも充実しました。しかし当然ながら創業は通常の事業と比べてリスクが高いうえ、融資する側にリスクを判断するノウハウが乏しいこともあって、まだ実績は大きく伸びてはいないのが正直なところです。

気軽に創業相談に行ける商工会・商工会議所に

中小企業政策の理念そのものも、大きく転換しようとしています。かつては政策の目的が「経済の二重構造の格差是正」にあり、いわば「商工業者は立場が弱いから、その部分を底上げしよう」という弱者対策の意味合いが中心でした。現在、全国の商工会の会員は112万人、組織率は65%。また商工会議所の会員は161万人、組織率は36%に達します。

現に商工会・商工会議所には全国に8600人の専従の経営指導員がいて、この人たちが商店街などの中小零細業者の経営相談にのってきたわけですが、時代の変化とともに経営指

導のあり方も変化の時期にさしかかりつつあるのは事実だと思います。普通のサラリーマンや主婦、学生などは商工会・商工会議所といっても何をしているところか知らないのではないのでしょうか。これを創業したいと思ったときに気軽に相談をもちかけられる場にしたいと考えています。

そのためのひとつの試みとして、中小企業大学校に経営指導員に求められる新しいニーズに対応したコースを開設するほか、全国商工会連合会や日本商工会議所などの研修施設でも経営指導員のレベルアップ研修を実施するなどの施策を検討しています。

さらに全国の商工会議所や商工会など数百カ所を、モデル拠点として、創業支援の経験が豊富なコーディネーターに張り付けてもらうという構想も検討しています。コーディネーターには経営指導員はもちろんのこと、大学の研究者や協同組合関係者などにも加わってほしい。経営指導員の制度自体、40年近く前の高度経済成長期にできた仕組みですから、新しい風を吹き込む必要があると考えています。

「新規開業応援セミナー」を年180回以上実施

一方、今年春の各地の商工会・商工会議所が主催する「新規開業応援セミナー」では、2～3月の2カ月だけでも、全国47都道府県の県庁所在地すべてで開催してきました。その実施結果をまとめてみますと、セミナーの総参加者数は47会場でのべ4788人、1会場当たりの平均参加者数は102人に達しています。また会場で開催した個別相談会参加者は1044人で、平均22人でした。

参加者へのアンケート結果をみてみますと、年齢層で最も多かったのが50歳代の29.8%、次いで30歳代28.5%、40歳代23.6%と続きます。30～50歳代で全体の8割以上を占めることになります。また男女比は男性が86.6%、女性13.4%

中野賢行

(なかの・まさゆき)
1975年一橋大学経済学部卒、同年通商産業省入省、海外経済協力基金課長、宮崎県企画調整部長、環境立地局立地政策課長、内閣官房外政審議室審議官等を経て、98年6月より現職。

で、全体的には男性の比率が圧倒的に高いことがわかります。

創業予定業種は「サービス業」が45.4%と最も多く、次いで「卸・流通業」が18.0%、「製造業」の11.0%で、やはりサービス業が中心になっています。しかしセミナー参加時の創業計画の有無について尋ねた項目では、「計画をこれから考える」「具体的案なし」といった創業計画立案前の段階が全体の57.8%で、まだ具体的な創業計画は持っていない参加者が多いことがわかりました。

今年はこのセミナーを全国でのべ180回以上実施することにしており、全体で2万～3万人の創業予定者が参加し、うち約2割の6000人程度が個別相談を利用してもらえるものと期待しています。こうしたセミナーは個人に対する支援策という目的のほか、「世の中は創業の時代なんだよ」という世論喚起という効果も期待しています。

本来、創業に失敗はつきものとするらえるわけですが、日本の社会では一度失敗したら、この人は敗者だという烙印を押されるとでもいったような雰囲気はまだあります。新規創業のための無担保・無保証のマル経融資を知らせるビラも、これまでにハローワークなどに60万枚近く配っているのですが、あまり反応がないのです。まだまだ一般の人々の間では、創業や起業という自分とは関係ない世界のこととの認識が強いのが現実です。こうしたセミナーやその宣伝活動を繰り返して行うことによって、誰にでもチャンスのある時代なのだという雰囲気づくりをしていくことが重要だと考えています。

《インタビュー》

「ローリスク・ローリターン型」と「ハイリスク・ハイリターン型」自営業

清成忠男 法政大学 総長

自営業に関する誤解

かつて、労働経済学の世界では雇用構造の近代化とは自営業が消滅していくプロセスであると認識されてきました。最終的には、経営者と賃金労働者に2極分化していく、というのがこれまでの常識だったわけです。

ところが、日本では高度経済成長の初期には自営業が若干減少していますが、1963年あたりから急増を始め、80年代に入っても高水準の横ばいを続けます。ピークはバブルの頂点の88年で、非農林業自営業主数は、60年代初頭の1.4倍近い700万人に達しています。つまり、雇用構造の近代化は自営業の減少過程であるという思い込みは、日本に関する限り誤りだったということです。

興味深いのは、80年代以降、欧米諸国はおおむね自営業が増加に転じているのに、日本では逆にバブル崩壊以降、自営業が再び減少するという現象が起きていることです。こういう流れの中で自営業が、どんな意味を持つのかを理解する必要があると考えています。

こうした変化の中身を見てみますと、どの国でも製造業や小売業が減ってサービス業が増えていることは同じですが、なかでも知的専門サービス業の増加が顕著で、これが新しい傾向といえるでしょう。

企業は経営の効率化を目指して急速にアウトソーシングを進め、一方で個人は次々と専門サービス業として自立していく。それも個人対象のサービスではなく、対企業のサービス提供で、それぞれが独自の専門能力を武器にやっていく。たとえば、アパレル産業でいえば、デザイナーやパタンナー、カメラマン、モデルなど、すべて電話と机だけでビジネスが成り立ってしまう。これがいわゆるSOHOの第1世代ですね。こういうものが現代的な自営業というわけで、昔流の下請け、内職のイメージで語ったらとんでもない勘違いということになります。

第1次、第2次ベビーブーマーが焦点に

最近、日本でも自営業という形態に注目が高まっていますが、それは人口構成と大きな関係があります。

いま問題になっているのは、第1次ベビーブーマー、いわゆる団塊の世代のホワイトカラーで、この人たちが50歳代で会社を放り出されてくる。ところが昨今の金融機関の破綻の例でも明らかなように、有名大学を出て大手企業の部長をやっている、雇ってくれるところがないという例はいくらもあります。

要するに、結局は組織人としてのゼネラリストであって、専門能力に乏しい。会社が左前になって自分が自営業になろうなんて、入社以来これまで、何十年の間、想像すらしたこともない。そういう人にとって、自営業という自己責任の世界に飛び込むにはとてつもない飛躍が必要なわけです。

だから本来なら社会で最も働き盛りの、組織では有能だった人が、会社が消滅した途端に働く場が消えてしまう。40代の方はそれを間近に見ているけれども、もう自分も手垢がつきすぎていて、もがくばかり。それを見た30代の志ある人たちは、まだ間に合うと社会人大学院に入ってくる。自分で自分に投資をして、ゆくゆくは独立を考え始めていますし、周囲もそれを認める雰囲気になっています。

人口構成との関係でもうひとついうと、18歳人口のピークは92年でした。すでに7年たっていますから、現時点で人口が膨らんでいるのは25歳の、いわゆる第2次ベビーブーマーの世代です。この人たちは、あきらかに独自の新しい感覚を持っている。これまでのような「一つの企業に一生勤める」ことなどまったく考えない。このいま20代半ばくらいの世代の人たちが、あと5～6年して30代に入る頃には、自営業に挑戦しようという層が非常に増えてくるはずですよ。

つまり2000～2005年は第1次ベビーブーマーのホワイト

カラーの自営業志向が焦点になり、2005～2010年にはその子供たち、第2次ベビーブーマー世代が続々と自営業に挑戦するようになると思います。

その間隙を縫うようにして、いまの30代のなかで自立意識の強い人たちが勉強し直して社会に通用する専門能力を身につけていく。そして自営業的な自立型人材に変わっていくと見えています。そういう意味で自営業は今後、人生の自然な選択肢のひとつになっていくと思います。

「ローリスク型自営業」と「ハイリスク型自営業」

最も難しいのは、今後大量に社会に吐き出されてくる第1次ベビーブーマーの世代がどう生きるかです。しかし私はその人たちが能力を活かす道はあると考えています。

たとえば鉄鋼メーカーの役員まで務めた私の知人は、定年後、近くの図書館で点字翻訳のボランティアをしていました。すると、「人を管理するのは得意だろう。ボランティア全体のマネジャーをやってくれ」と図書館から頼まれ、臨時の職員のような形で大勢のボランティアをとりまとめています。

若い人が自営業に挑戦するのなら、自己実現とか将来は法人化して事業拡大というハイリスク・ハイリターンの自営業を志向する人もいます。しかし中高年の場合、何が何でも会社を大きくして——と考える必要はありません。

ホワイトカラーOBのなかには、「年金があるのだから、社会に貢献できる仕事をして生活さえできればいい」という働き方を望む人はかなり多いはずですよ。そういうローリスク・ローリターンタイプの自営業なら、福祉ビジネスの領域などに相当広がる可能性があります。

ローリスク・ローリターン型と、ハイリスク・ハイリターン型。この点でも、自営業の多様化ともいうべき現象が急速に進むと思います。

清成忠男

(きよなり・ただお)

1933年生まれ。56年東京大学経済学部卒業、法政大学経済学部講師を経て、72年法政大学経営学部助教授に就任。同教授、学部長を経て、96年法政大学総長・理事長に就任、現在に至る。著書に、「スモールサイジングの時代」(日本経済評論社)、「中小企業読本」(東洋経済新報社)、「ベンチャー・中小企業 優位の時代」(東洋経済新報社)など多数。

自営業プラットフォームの構築を

今後、自営業が拡大していくうえで重要になるのが、自営業が活動しやすいプラットフォームの構築です。これは何も難しい話ではなくて、個人がネットワーキングによって、何らかの形で結集すればいいのです。

たとえばアメリカでは「アソシエーション」という形で、協力して仕事をするネットワークが誕生してきています。サンフランシスコの北にマリカウンティというリゾートタウンがありますが、そこではSOHOの人々が個人で会員になってアソシエーションを作り、主にエデュテインメント分野のコンテンツを生み出しています。各人の能力は一緒に仕事をしてみればすぐわかりますから、気の合った力のある個人同士がプロジェクトごとに離合集散を繰り返す。その過程で互いに専門能力を高め合うことができますし、大勢が集まることで価格形成の面でも有利になります。

日本でも東京の三鷹市が、建物を作ってSOHOに部屋を貸し出す制度を始めています。三鷹市は納税者の大半がサラリーマンで、市内の中小企業は減少を続けています。おまけにサラリーマンは高齢化や少子化で先々大きな税収の伸びは期待できません。SOHOを支援する施策を実施すれば、将来的には市内に新たな産業を生み出す可能性がある。そのためプラットフォームを市が作ったというわけです。

自営業のための施策といってもその程度のことで、大がかりなことは必要ありません。基本的には民間が自分たちでやればすむことです。長期的な雇用構造の変化を前提に、新しい自営業の動きを理解することが大事だと思います。

《インタビュー》

21世紀は「マイクロビジネス」の時代

加藤敏春 通商産業省 生活産業局 サービス産業課長

イノベーションのベースは個人

これまでもさまざまな機会に提言してきたことですが、私には、日本のベンチャー企業育成施策はどこか方向感覚がずれているように思えてなりません。

イノベーションとは個人がベースになるもので、1人では無理にしても、少人数のネットワークで実現するものです。ベンチャーは数人がひらめきを共有し合って初めて可能になるのであって、企業という枠の中で育てているわけではありません。ですからシリコンバレーの基本的なビジネス単位は「アントレプレナー」なわけです。

にもかかわらず、日本ではこうした状況を、「ベンチャービジネス」という和製英語に翻訳し、「企業」が単位になっている日本のビジネス文化にそのまま持ち込みました。「木に竹を接いだような」という表現がありますが、まさにそういう感じの違和感がぬぐえないのです。

日本では個人の仕事を適正に評価するシステムを構築しないまま、リスクマネーの提供や株式市場の規制緩和などの施策を実施してきました。たとえばシリコンバレーでは、企業を起こす人は普通株をもらい、投資する側は議決権付きの優先株をもらう。成文化されてはいませんが「10分の1ルール」というものがあって、普通株1に対し優先株が10ぐらいの感じで値付けをしています。株式公開時には同じ価格がつくので、その時点で各々がきちんと評価され、評価に応じた付加価値がつく仕組みが存在しているわけです。

それに対して日本では、事業をやろうとすれば有限会社か株式会社しかなくて、それは人的資本を価値付けするという機能でできあがっている会社形態ではありません。人的資本をきちんと第三者評価し、個人が価値を生み始めたらすぐに適切な値付けをするシステムを作らない限り、日本に本当に新しいビジネスは生まれてこないだろうと思います。

加えて日本ではベンチャーという言葉は、研究開発型や技術的な要素を持っている企業というイメージが定着しつつあります。しかし実はこれはまったくの錯覚です。

こういう事情もあって、私はベンチャーという言葉自体をなるべく使わず、SOHOや自営業も含む幅広い概念として、「マイクロビジネス」という言葉を提唱しています。どうも「ベンチャー」という言葉に一種の既成概念が染みついてしまって、私たちが創り出そうとしているパラダイムに即応しない感じがするんですね。

「起業家経済」と「起業による雇用創出」

私はこれからの中小企業政策はマイクロビジネス政策だと考えているのですが、いずれにせよベンチャーに代わる新しい考え方の体系や施策を創出していく必要があります。

まず、マイクロビジネスのあり方を3層にわけて考えてみます。一番上の層に相当するのが、ハイリスク・ハイリターン従来の「ベンチャービジネス」。そして「狭義のマイクロビジネス」はその下に位置し、ミドルリスク・ミドルリターン、もしくはローリスク・ローリターンのタイプです。「狭義のマイクロビジネス」の内容として、主にビジネス支援型と生活支援型の2つがあり、そこでは個人および個人のネットワーク、株式会社、有限会社、事業協同組合、NPO（非営利組織）など多様なプレーヤーが登場することになります。そして、一番下の層が「大企業のマイクロビジネス化」（後述）です。

この上の2つの層、「ベンチャービジネス」と「狭義のマイクロビジネス」を合わせたものが「広義のマイクロビジネス」で、この「広義のマイクロビジネス」こそが21世紀の中小企業基本法が目指すべき政策対象だと考えています。

ではなぜ、一番上のベンチャー企業にだけ注目するのは錯覚で、「狭義のマイクロビジネス」を合わせた「広義のマイク

ロビジネス」に今後、着目しなければならないのでしょうか。その理由は大きく分けて2つあります。ひとつはファイナンスの面、そして、もうひとつは雇用に関する面です。

まず第1のファイナンスに関しては、ハイリスク・ハイリターン型の「ベンチャービジネス」は、いわば明日の産業であって、将来の収益は見込めても今日の収益には貢献しません。それに対して「狭義のマイクロビジネス」は今日の産業で、今すぐに収益を生み出してくれます。つまり「今日の産業の収益から、明日の産業への投資へ」とスムーズに資金が供給されるシステム——私は起業家経済と呼んでいますが——を作る必要があります。

シリコンバレーにはそれが明確に存在します。たとえばシリコンバレーで上がる収益の半分近くは、実は半導体と半導体製造装置によるものです。しかし投資は、ソフトウェアやテレコミュニケーションの分野が圧倒的に多い。つまり、今日の産業である半導体から、明日の産業へとファイナンスしているのが、エンジェルやベンチャーキャピタルであるという構造です。このファイナンス構造を生み出さない限り、いくらベンチャー企業だけを支援してもうまくいきません。

第2の雇用の問題では、ハイリスク・ハイリターン型の「ベンチャービジネス」は雇用吸収力もありますが、リスクが高いので「雇用破壊力」も大きい。特にネット関連産業はさほど雇用吸収力は大きくありません。また「大企業」はますますリストラが進んで、仮に今後景気が回復したとしてもジョブレスリカバリー（雇用増を伴わない景気回復）になる可能性が非常に高いといえます。

そうなると日本の雇用問題は、「狭義のマイクロビジネス」を中心に、起業と雇用のリンクを考えていくしかありません。「狭義のマイクロビジネス」の部分できちんと新規産業を起こし、経済に活力を生み出し、雇用吸収の場にしていけばいい道はないと考えています。

加藤敏春

(かとうとしはる)
1977年東京大学法学部卒、通商産業省入省。84年米国・タフツ大学フレッチャー・スクール修士課程修了。89年日米構造協議で大店法規制緩和を担当、商業集積法を企画立案。92年サンフランシスコ日本国総領事館経済担当領事、97年金融監督庁設立準備室主任委員、98年より現職。主な著書に「シリコンバレー・ウェブ〜次世代情報都市社会への「うねり」の創造」(NTT出版)、「エコマネー〜ビッグバンから人間に優しい社会へ」(日本経済評論社)。

仕事が「プレイ」に変化する

しかしマイクロビジネスに注目すべき最大の理由は、実は個人のライフスタイルの視点にあります。この視点は今後の企業を考えるうえで決定的に重要になってくるはずですよ。

現にSOHOや個人事業をやっている人々の考え方は、自己実現したいとか、仕事の成果を実感したい、年齢や性別に関係なく自分の力を活かしたいという発想が強い。21世紀に向けて個人の「仕事観」は大きく変わっています。

今世紀前半ぐらいまで、仕事は「レイバー(labor)」というか、「苦役」の感覚が一般的でした。それがだいに自分の職務として働く「ワーク(work)」の感覚になり、21世紀に向けては「プレイ(play)」に変化していくと考えています。仕事で楽しみを追求する。そういう時代になると思うのです。

これには深い意味があります。これまで日本も含む先進工業国の社会は、例外なく人間の人生を勝手に3つに区切って制度設計をしてきました。20代前半までの教育期間、20代後半から定年までの勤労期間、定年退職以降の余生の期間——の3つです。それを前提に教育制度も年金も保険制度も設計されてきたのです。しかし60歳で一律に、「あなたは余生ですよ」と決められてしまう社会は優しい社会とは言えません。

私は「ライフコース・アプローチ」と呼んでいますが、15歳程度までの人格形成期以降は年齢や性別などに関係なく誰もが社会参加できる社会であるべきです。仕事はパフォーマンスが重要なものであって、働く時間や場所、方法は各自が自由に選択し、能力が足りないと思ったら学校に入り直す。そのかわり結果が出なかったら収入が下がるのは仕方がない。

そういう発想の社会こそが人の能力をより引き出せるでしょうし、おそらくそこは基本的に働くことが苦痛な社会ではなくてはならないだろうと思うのです。

従来のベンチャー企業論は個人のワークスタイルやライフ

スタイルを抜きに、経済の視点ばかりが先行した無機質な議論が大半だったと思います。もっと人間が働くとか、個人の能力といった人間的な発想に基づいた議論をしたいこともマイクロビジネスという概念を提唱する大きな理由です。

「ヒューマン・キャピタリズム」の時代

マイクロビジネスの概念は単なる看板の付け替えではありません。政策の中身全体を大きく変えるということです。一口に言えば、予算規模や企業の売上高など、お金中心の尺度だった従来の政策体系を「ピープル&プレイス」(人と場所)に着目した政策に切り替えるということです。

今後は「まず人的資本ありき」。そこにお金がうまく結びついて人間の能力を引き出す仕組みの構築が求められます。まず人の能力が先にあって、人の汗まできちんと評価して最終的な価値が決まる「ヒューマン・キャピタリズム」といったものがひとつの目指すべき形態だと思えます。

その中心はいうまでもなく個人です。あくまで個人のネットワークを基本にビジネスをやる。必要だと判断したら、米国的なパートナーシップとか、日本なら有限会社、株式会社などの形態をとる。NPOを作ってもいいでしょう。器としての企業とは、あくまで人が何かを実現するための道具であって、先にあるのは人間です。ところが日本の従来型の会社人間といえ、「まず会社ありき」の発想ですべてが規定されてきました。これを変えねばなりません。

そして「プレイス」とはプラットフォームです。プラットフォームという言葉はハード的な建物を指すかのように認識されている傾向もありますが、それは違います。プラットフォームはあくまで機能の概念であって、SOHOやベンチャー企業でいえば共同受注や信用補完、福利厚生の面などでお互いに支え合う仕組み自体がプラットフォームです。

これは大切なポイントで、能力や発想はあっても信用力に乏しい個人がいかに大企業から発注を受けるか。それは時として資金の問題より重要です。信用力が足りなければ、そこに中間的な人や組織が媒介となって信用力を補完するバッファになることも必要になってくるでしょう。

行政はメニューを揃えるだけ。主役は個人

21世紀はマイクロビジネスの時代だと、私はことあるごとに言っているのですが、そこには大企業もこれからはマイクロビジネス化していくという意味もあります。大企業はリストラによって、従業員に人事や福利厚生、情報システム、働くオフィスといった各種の機能を提供するプラットフォームにますます近づいていきます。そして実際のビジネスは少人数のプロジェクトチームやネットワークの単位で独立採算の形で進めていく。そうなればビジネス単位だけを取り出してみればマイクロビジネスと異なることはありません。

これを別の角度からみますと、SOHOやベンチャー企業がネットワークを組んで協同組合というプラットフォームを結成し、お互いに重なる機能を共有化したとすれば、大企業がビジネスユニットを独立採算にしたものと形態としてはほとんど同じといえます。行政も大企業と中小企業の政策を分けて考える時代は過ぎたのかもしれない。

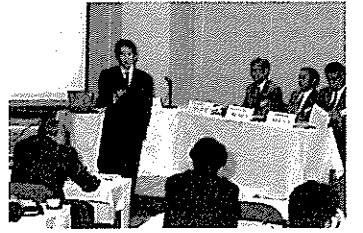
中小企業法の改正が遠からず行われることになるでしょうが、現在の枠組みを基本的に維持しつつも、マイクロビジネスを今後の大きな政策の柱にしていきたいと私は考えています。個人でやっていきたい人、個人同士のパートナーシップでやりたい人、有限会社、株式会社、NPOなど多様な形態を個人が主体となって選ぶ、個人が主役の時代です。行政はそのメニューを揃えるのが役割で、メニューの内容によって差別があってはならないと考えています。

参考文献

- 1) 清成忠男「中小企業読本」(第3版) 東洋経済新報社、1997年
- 2) 八幡成美「雇員から自営業主への移行」『日本労働研究雑誌』1998年1月号
- 3) 柳屋孝安「自営業と労働者性をめぐる問題」『日本労働研究雑誌』1998年1月号
- 4) 佐藤博樹「高齢者の就業機会としての自営業セクター」『チェックポイント 雇用の調整と管理』総合労働研究所、1987年
- 5) 東京都立労働研究所「自営業者のキャリアと就労～最近の独立開業～」1992年
- 6) 野村正實「雇用不安」岩波新書、1998年
- 7) 富永健一「職歴パターンと労働移動」『モビリティ社会への展望』慶應義塾大学出版会、1998年
- 8) 佐藤俊樹編「近代日本の移動と階層：1896-1995」1995年SSM調査研究会、1998年
- 9) 通商産業省「サービス業系マイクロビジネスに関する調査 第1回研究会 検討課題・参考資料」、1999年
- 10) 中小企業庁「今後の小規模企業政策のあり方について」1999年
- 11) 中小企業事業団ニューヨーク事務所「クリントンの中小企業政策」1996年
- 12) 中小企業事業団ニューヨーク事務所「米国におけるSOHOの現状」1998年
- 13) 国民金融公庫総合研究所「新規開業白書 平成10年版」中小企業リサーチセンター、1998年
- 14) リクルートリサーチ編「WORKS REPORT '97」メディアファクトリー、1997年
- 15) 中小企業総合研究機構編「アメリカ中小企業白書 1996年版」同友館、1998年
- 16) 松田修一・大江建「起業家の輩出」日本経済新聞社、1996年
- 17) 中小企業庁「中小企業白書 (平成11年版)」1999年

参考ホームページアドレス

- キノトロープ <http://www.kinotrope.co.jp>
- メディカル・ブレイン <http://www.MEDICALBRAIN.com/>
- キャリストセンター <http://www.carist.co.jp>
- ネットエイジ(BitValley) <http://www.netage.co.jp>
- ライターズ・ネットワーク <http://www.writers-net.com/>
- 大阪ソーホー・デジタルコンテンツ事業協同組合 <http://www.soho-union.com/>
- オフィスM <http://www2.marinet.or.jp/~mutsumi/a.html>
- SOHO <http://www.soho-inc.co.jp/>
- 米国中小企業庁 (U.S. Small Business Administration) <http://www.sba.gov>
- 全米自営業者協会 (National Association for the Self-Employed) <http://www.nase.org>



去る2月23日、関西大手10社の人事トップをお招きし、弊社関西人材総合サービス事業部主催の関西エグゼクティブフォーラムが開催された。業種や規模も異なるなか、変革の時代に人事部門の責任者として取り組むべき課題や情報を共有し、意見交換をする場が提供され、開演より懇親会終了までの半日間におよぶ密度の高いコミュニケーションがかわされた。

初めに、当日のコーディネーターである一橋大学社会学部助教授・一條和生氏による、「変革の時代に求められるルールブレイキングとルールブレイカー」というテーマで以下のような講演が行われた。



資産があることが負になる時代

インターネットの急速な発展とそれによって加速されるグローバル化により、既存のビジネスモデルの急速な陳腐化が世界中で起きており、産業界の境界が希薄化している。そして、こういうときこそ創造のときであるといえる。これほど大チャンス時代はない。ビジネス発展の機会是非常に多い。

しかし、資産がある企業の多くは、エスタブリッシュの重み、いかえれば、過去のしがらみにとらわれてしまい、変化できにくい。逆に、資産がない企業の方が、それを逆手にとって新しい「ルール」を打ち出していくことができるのである。

未来を決する転換期がきている

いかえれば、いままでの成功体験や考え方が通用しなくなっているということだ。こういう転換期は、ある企業にとっては大チャンスであり、またある企業にとっては大危機になるのはいうまでもない。

慣行・慣例・しきたりなどを含んだルールの創造的破壊が必要とされているにもかかわらず、現実には、ルールブレイキングより、しばしばルールブロックンの方が起こっている。ルールブロックンとは、自らのやり方を守りすぎることによって、結果的に他から壊されてしまうことである。

社内外でのルールブレイキングが急務

なぜルールブロックンのケースが多いのか。それは2種類のルールブレイキングが同時並行的に進まないからである。社外(マーケット)社内のルールブレイキングは本来密接な連動をしなければならぬ。しかし、社内のルールブレイキングは、しばしば後手にまわりがちになる。社内のルールブレイキングを迅速に適切に行うためにも、人事部は戦略家として、いまこそStrategic human resource managementを推進しなければならない。人事部は企業のコア、コンピタンスのチェック機関でなければならない。だからこそ勢いのある企業ではトップと人事は必ず連動している。

マネジメントの大原則

カスタマーが企業をコントロールする時代になっており、社員個々のマーケットバ

リューを高められない組織からは人材が流出する。個人の知識を高める「場」(プラットフォーム)を作ることが、これから求められるマネジメントではないだろうか。マネジメントの課題は、「いかにして個々人の知識を高め、個々の知識の間にシナジーを生み出して組織の知識レベルをあげるか」になっていくだろう。それはまた、企業として魅力的でフェアなプラットフォームを作っていくことでもある。そして、魅力的なプラットフォームの間口を広くして、人材に流れを起こし、プラットフォームへの出入りをよくしていくことも重要である。

ルールブレイカーの必要性

いうまでもなく、ルールブレイキングを行うことは容易ではない。だからこそ、リスクテイクと自己責任をもってルールブレイキングに取り組む人材、ルールブレイカーが必要なのである。

そもそも、企業の誕生は、ルールブレイキングの産物だが、戦後、日本企業の多くは、キャッチアップのプロセス改善型成長戦略ができたことで、「優秀な人間の定義」も保守化してしまったようだ。これまで求められていたのは、ルールブレイカーではなくルールキーパーであり、ルールのより効率的な利用ができることが人材のエクセレンシーとして認められてきた。

しかし、総体がハッピーな時代の終焉を迎え、これからの変革期には、ルールブレイカーこそが未来を作るのである。時代、環境が変化したならば、「優秀な人間の定義」も変わらなければならないのは、当然のことである。

その後、代表3社(オムロン、竹中工務店、松下電器産業)による発表がなされ、それを受けた形でのグループミーティングが行われた。いくつかのキーワードについて各社の状況や取り組みが紹介され、意見が交換された。

以下、話し合われた代表的なテーマについて、どのような取り組みが行われているか、その一部をまとめてみた。

変革への取り組みについて ●事業構造変革と、経営資源・見えざる資産の活用を推進。人と経営のルールブレイキングは対等なパートナーシップからと、各種施策を実行。ヒューマンリソース最適化にむけ、戦略的重点配置や、多様な雇用形態、社内転職での適材適所を図っている。
・大企業病の傾向に、トップ判断で変革に取り組む。社内的に透明で情報流通が自由にできる仕組みを作る。考え方は、従業員も含む人々や社会に信頼されるかどうか。

・独創的な商品やサービスを提供できるオンリーワン企業を目指し、組織のフラット化や、一つの流れとして物作りを見て、サービスまで睨んだ組織再編を行っている。

・組織の肥大化で意思決定が進まず、責任の所在も曖昧になりがち。そこで職責をフラット化し、1つのユニットに対し1つのリーダーに徹底。また役職交代制度も設け、5歳ほど役職者の平均年齢を下げる予定。

・技能の伝承、ものづくりの見直しのため、社内または分社で技能の伝承における高齢者活用に取り組む。事業

構造変革と関連し、いまの給料体系では当てはまらない人材の確保に、勤務・賃金体系も違う関連会社も別に作ることを考えている。

企業のコア、企業らしさについて ●企業にある「らしさ」が企業哲学であり、その発展・継承は大切。企業の存在意義は何かをみながら、人事制度やシステムでそれを具現化していく。世の中の流れを捉えつつ、自分の会社はどうあるべきか、見極めることが大事。いままで自然に身につけてきた理念とその共有を、今後はどう作りどう伝承していくのが課題。

・企業のコアへのリスペクトと、それを守りながら外郭を変えていかなければいけない。グローバル企業も日本企業も課題は一緒。ただ日本の「村」意識や同質性、暗黙の了解といった不透明なものは許されないし、企業倫理などもグローバルなルールにあわせないとならない。実際はカルチャーの違うなかで共通のルールを作ることは難しい。

カンパニー制の現状・課題について ●戦略的ビジネスユニットを作り、目標意識を徹底。評価もオープンに公平にした。若手の経費・利益意識が切実になり、PL意識・各ユニットの取締役意識がアップ。

・カンパニー制で収益性をいかに高めるのか。収益は単年、仕事や技術は数年から10年単位でみるが、カンパニー制で当面要らない技術をどう温存するのかが課題。

・単年・複数年度の両方で事業評価。複数の事業部がかかわりながら一つの製品を作る場合、利益配分もマトリックスで考

える。
評価について ●マネジャーの多面評価は、イントラネットで部下がインプット、考課の参考要素にした。より透明な制度で、マネジャー自身も変革させていく。業績評価は数値で管理、かなり定量化を図っている。
・多面評価360度評価を導入、価値観評価を中心に役員から展開していくという計画。個人でも、人材ポート交流という、中核人事を計画的に育成していく必要がある。

多様な雇用形態について ●個人を主役とした新しい契約関係で、新しい雇用形態やいろいろな契約システムを、できあがったものから順次切り換えている。人材ポートフォリオでは、余剰人員のセクションがあり、社内的にスキルチェンジとか、場合によっては勤務地の変更であるとか、社内で賄う仕組みを一生懸命やっており、次のステップで、テンポラリー人材とアウトソーシングを積極的に展開予定。

変革のリーダー作りについて ●力強いリーダー育成のためには、30代半ばまでは、競争させる複数候補のための「教育の場」の設定が重要。

・入社時から事業部トップとやりとりして定点管理している優秀な層が、30代で新人研修の指導員になることで、新人研修を優秀者の教育の場としている。

・次期コア人材をリーダー候補としてユニット内で磨かせ評価している。定量化できない評価をどうするかが課題。

・連結の人材経営のシステムを考えているが、ビジネスユニットをベースにした組織の考えを整理しないと難しいだろう。

エグゼクティブフォーラムを終えて

これからの人事部は、経営への高いリターン意識をもつ戦略的存在であることが必要になる

一條和生 一橋大学社会学部 助教授

今回のフォーラムに参加して、各社ともその置かれている立場やさまざまな状況は異なるものの、現場の方々が課題として認識しているキーワードには共通の要素がかなりあることを、改めて感じました。また、その課題にむけ、いろいろ具体的な動きが見られはじめているのも、大変よいことだと思います。

たとえば、もう一度自らの経営理念に立ち返り、経営理念の貫徹を環境変化にもかかわらずめざしていくことが自社のコンピタンスだと考えようとする動きがありました。このように自分たちの「こだわり」をクリアにすることで、それを実現するために必要な行動が明確になり、そしてまた徹底するための評価とチェック体制を作るようになっていくわけです。

また、トップが自ら360度の多面評価を受けようとしているケースもみられました。変革期には、リーダーシップの重要性がますます増しますから、リーダー自らが新しいチャレンジに率先して取り組む姿勢を示すことは、とても大切です。しかし、どんな素晴らしいリーダーでも、一人で何でもできるわけではありませんから、長期的展望に立って、組織の各層で持続的にリーダーを育成していく必要があり、それに対する取り組みもみられました。

しかし一方で、人事部が社内「経営

意識をもち、高いリターン意識をもつ戦略的存在」になり得ているのかという点については、まだ十分とはいえないようにも思いました。共通の課題として取り上げられていたことも、各社の置かれている状況によっては、まったく異なる解決方法がふさわしいこともあるかもしれません。

先進企業が成功したから、他社もやっているからと、オムニバス方式であれもこれもと取り組んでいくのではなく、原点に立ち戻って、その人事施策の実行が、自社にとって本当に高いリターンがのぞめるかどうかという検討が十分行われているかの確認が必要です。

今回のフォーラムのなかでも、参加されたみなさんにお聞きしましたが、たとえば、カンパニー制度、執行役員制などのガバナンス変化ひとつとっても、その目的は何なのか。ROI(投資利益率)に厳しく、科学的にリターンを求める姿勢で、定性的なものを定量的に置き換える努力をした上で決めた変化だったか。その前にやるべきこと、やるべき仕組みは何かなのか。また、権限委譲を行うために必要な教育とは何か? 自社のコア、コンピタンスを発展させる独自の仕組みや人事制度はどうするのか? 古いリーダーシップ論ではなく、システマティックに落とし込んだ、リーダーシップ育成の具体的な

方法はどのようなか——というように、考えるべき問題は、数え切れないほどあるわけです。とりわけ優秀な企業はリーダーをシステマティックに生み出す仕組みを持っているという事実から大いに学ぶべきです。この点を詳しく紹介した最近の名著、ノール・M・ティシー著『リーダーシップ・エンジン』(東洋経済新報社、1999年)をぜひ読んでいただきたいと思います。

そのようななかで、人事部に求められているのは、さきにも述べたように自分たち独自の経営理念や企業の価値観(バリュー)に立ち戻り、長いカルチャーのなかで根づいてきた企業の「何を引き継ぎ、何を否定する」のか、また、それを実行できる人材をどう育てていくのかを、厳しく見極めることではないでしょうか。

経営のすべては、人材につきまします。企業の強みも人にやどります。グローバリゼーションのなかで、企業が戦略を立て差別化を図ろうとすれば、必然的にそれはすべて人材=人事施策に反映されるべきものではないでしょうか。

経営の科学化を徹底的に図りながら、企業の独自性にこだわりつつ、戦略的な人材開発ひいては経営戦略を実現していくこと。これが、これからの変革期の人事部に求められるもっとも大きな役割なのではないかと思えます。



一條和生

(いちじょう・かずお)

1958年生まれ。82年一橋大学社会学部卒業。同大学院社会研究科修士課程、同博士課程を経て、88年同大学社会学部専任講師に。91年ミシガン大学ビジネススクールに入学、95年同大学よりPh.D.取得。現在一橋大学社会学部助教授。著書に『バリュー経営—知のマネジメント』(東洋経済新報社)などがある。



エグゼクティブフォーラムに参加して

オムロン株式会社

人事グループ長 宮下勲氏

各社各様の取り組みだが、共通話題も多く、人事として目指している方向が同様の潮流にあることが再確認できた。なかでも当社にとって、特にタイムリーな話題が「多面評価」について。その後すぐに、現在多面評価への取り組みを進めておられた松下電工さんに訪問し、詳しくお話をうかがうきっかけとなり、参考になった。成果主義という以上、評価をどうするかが大切であり、それが公平公明でなければ、名ばかりのものになってしまう。この1年くらいで、まずは能力開発・人材育成の視点から「多面評価」に取り組む予定だ。

サントリー株式会社

人事部課長 有竹一智氏

人材ポートフォリオに関連して、各社でいろいろな言い方はされていたが、正社員一辺倒でない雇用の多様化が進んでいることを再認識した。日本の人事システムの崩壊といわれているが、もちろんすべてが悪いわけではなく、各社が日本のシステムのいいところを生かしつつ、さまざまな取り組みを行っているように思える。ただそのなかで、大きな流れは決まりつつあるという感じはした。規模や歴史に関係なく進んだ他社の人事部門の刺激をうけながら、当社としても、新しい価値を生み出す人事制度・人事政策を構築していきたい。

シャープ株式会社

人事部 採用担当 部長 小林昭司氏

社外からのイメージ以上に堅実な会社であるが、液晶事業に見られるようなダイナミックな変化を起しており、特に昨年6月にトップも変わり、会社と個人の新しい関係作りのための仕組みや制度変革のさまざまな試みを進めている。それらの情報をイントラネット上で全部オープンにすることで、双方向・参画型のよりスムーズな情報流通が進められている。今後とも、競争原理による変革の行き過ぎで、従業員や社会に対し反倫理的、反社会的(反環境的)な企業行為にならないよう十分に配慮しながら、さらなる変革を進めていきたい。

株式会社竹中工務店

総本店 人事部長 横山俊宏氏

現在、21世紀ビジョンを策定中で、これに対応して2001年までに組織・評価・給与の改革を順次行おうとしている。人事部としては、「自主・

自立を支援し、公平・公正と競争原理を基本に、経営戦略を先取りした人材育成・人材確保をする」ことが使命だと考えている。事業性格上、仕事のプロセスが長く、また建設業界自体がもつ体質を、顧客や市場の急激な変化に対応させることが課題だが、これをどう変革していくか。また、そのなかで企業の核となる価値観や哲学、「らしさ」をどう維持し継承していくかが、重要なテーマだと考える。各社、同様のテーマを抱えているが、その変革のスピードの早さを痛感した。

日清食品株式会社

人事部 次長 北川雄司氏

昨秋に現職に異動したばかりなので、今回は各社のベテラン人事の方の具体的な取り組みと、その意見に感心するばかりというのが正直なところだ。しかし同時に当社の場合、大企業に比べ規模的にまとまりやすいというところもあり、各種の施策で取り組むときに小回りの利く良さを改めて再確認できた気がする。また、多くの企業で、自分の後継者を誰にするのかを明文化させ育成していくという話があったが、当社でそのまま取り入れるかどうかは別として、今後はそのように将来を見据えた人材育成をしていく必要を感じた。

日立造船株式会社

人事部 参事 石井文隆氏

戦略的にいろいろな新制度や新システムに取り組む各社の様子を知り「なるほど素晴らしい」と感心した。しかし、業種や規模、業績など状況がまったく異なるなかで、単にそれらを少し手直ししたり、まねして持ってくるようでも無理がある。変革の時代には、それらを参考にしながらも、いかに自分たちの手で自社にあった新しいシステムや制度を作れるかが問われていると思う。当社でもこれまで改革を進めてきたが、現状の取り組みだけに甘んじず、さらに創造的破壊に取り組まなければと決意を新たにしている。

プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク

人事統括本部 シニアマネージャー 外谷隆直氏

いま人事に求められるのは、急激でグローバルな変化の時代に、世界のプレイヤーと伍して、新しいルールで新しいゲームを闘えるよう、いかに企業の姿を柔軟に変貌させるかであろう。その意味で、各社がどう思い切った戦略で変化の時代を

生き抜こうとしているかを興味深くうかがった。ポイントは、従業員と会社との関係について意識・行動改革をもたらし、長年培った企業文化と改革の先の新しい文化とのジレンマをいかにスムーズに克服するかが重要であるということだろう。

松下電器産業株式会社

人事部 採用担当部長 鍛冶谷巧氏

これまでに培った経営資源やブランド力といった「見えざる資産」をどれだけ活用できるか、また個人と会社が対等なパートナーとなる風土・仕組みをいかに醸成できるかが、変革期のルールプレーキングを実現するための重要なポイントだと思っている。当社でも、経営構造の大きな改革に向け、さまざまな具体的な取り組みを行っているが、グローバル化・幹部育成・女性の活用など、企業のヒューマンリソースにまつわる共通課題として再認識するとともに、実情に即した異業種の現状を勉強するよい機会にもなった。

松下電工株式会社

人事部 次長 久保田豊氏

一條先生の「ルールプレーキングにとって資産が負になる時代」というお話は、転換期にある当社にとっても大変参考になる。これまでの成長の鍵であり、大切な資産といえる強力な販売網・強み技術を陳腐化させず事業の多様化・多角化にいかにかマッチさせていくかが課題といえる。また、本年度より導入した社内分業制により、各事業分野での競合戦略が効果的に推進できるようになり、コーポレートとしての遠心力は加速された。逆に会社としての求心力を生み出すためにGEの例なども参考に、教育(研修)についても考えていきたい。

ミノルタ株式会社

人事部長 大場勝氏

規模も体質も業績も異なる企業ではあっても、人事としての共通話題も多く、具体的なアイデアも参考になった。特に、コア人材の早期育成に関して、これ迄以上に重要な課題になっていると感じていたが、他社の取り組みに認識を強くした。数年前に360度評価を実施したが、活用に若干の課題があり全面導入は中断。しかし、今回他社の話を聞き、再度の実行にむけてドライブがかかった。そして人事部の役割が一層大切になっている。いま、経営の考えを実現するため、宣教師的な気概で前線で努力しなくてはと改めて思った。

社会的な不確実性が高まる企業社会で「信頼関係」を築くためには何が必要か



山岸俊男 VS 小笹芳央

北海道大学文学部
行動システム科学講座 教授

ワークス研究所主幹研究員
兼リクルート組織人事コンサルティング室室長

年功序列は会社が崩す 終身雇用は社員が崩す

小笹 リクルートの組織人事コンサルティング室は、企業と個人の関係やコミュニケーションの問題について、民間企業にコンサルテーションを提供する組織なのですが、最近では山岸先生もご存じのとおり、企業と個人の契約関係や採用方法に大きな変化が生まれています。端的に

いけば人材の流動化が進み、これまでのバイディング(拘束的)・モデルからモビリティ(可動的)・モデルへと変わってきているわけですね。

山岸 私が使っている用語でいえば、相互拘束、つまりコミットメントですね。

小笹 企業と個人がよりゆるやかな関係になっていく動きはいいのですが、この動きを主導しているのが、景気低迷を背景とした企業であるという点が寂しい気がしますね。先生の『信頼の構造——こ

ころと社会の進化ゲーム』の中では、「機会コスト」(別の相手と取引すれば得られたはずの利益と、現在の利益との差)という言葉がひんばんに登場しますが、この機会コストがバイディング・モデルのままでは大きくなるばかり。モビリティ・モデルへの移行は当然とはいえ、個人主導にはなっていない。

山岸 企業は、特定の相手との安定した関係を通してのみ取引を行えば「取引コスト」が節約できますが、一方で「機会コ

スト」は増大します。このバランスがとれていけば問題はないわけです。かつてはバイディング・モデルがもっとも社員のロイヤリティを高め、融通もききました。でも今はもうそういうわけにはいかない。その会社で働く人間も、バインドされている安心と機会を放棄するデメリットを秤にかけ始めているといえます。日本の経営を支えてきた年功序列制度は、もはや変わったといい切つてよいと思いますが、それは今では年功序列が賃金コストを押し上げる要因になったためであって、以前は年功序列のほうがコストが低かったんですね。

小笹 若い世代のほうが圧倒的に多かった時代もありました。

山岸 それでは年功序列制がなくなったときに社員はどう反応するでしょうか？年功序列制があれば、企業にとどまっているほうが自分にとってのメリットが大きくなりますから、目先に小さな利益を提供され転職を促されても、今の会社に残るほうがいい。しかし年功序列制がなくなれば、当然会社を出るという選択が生まれてくるでしょう。年功序列は企業が崩す。しかし終身雇用は社員のほうから掘り崩すという構造が生まれると思います。

小笹 若い世代では特にそれがはっきりしていますね。

山岸 それにしたって、アメリカの影響がある云々という文化の差じゃないと私は思うんですよ。社会の構造そのものが変わっているのであって、人々が動き始めれば企業だって変わらざるをえない。たとえば、これまでのように社員を一所懸

命教育しても回収できなくなるため、訓練コストをかけることが有利な人事方針とはいえなくなりますね。東南アジアで起きているように、日系企業がせっせと現地スタッフを育てたとたん社員が転職してしまうということが起きるかもしれない。社員にとっては自分のマーケット・バリューが高まることになったのだから、当然の行動であっても、企業は納得できないでしょう。

小笹 私はいろいろな企業の経営者とお目にかかりますが、現実にもそういうことが起きていますよ(笑)。今、民間企業は雇用責任を放棄しようとしているわけですが、教育にだって責任を負えないという気持ちになっています。人材育成に対するモチベーションが下がっているんですね。

山岸 だから即戦力がとりたくなって、日本の高等教育には問題があると、大学への要望が厳しくなってきた(笑)。今までは大学は品質保証さえしていればよかったんですね。

教育機会を提供しない 企業がやるべきこと

山岸 これから即戦力が求められる時代がくれば、今までみたいな差別は馬鹿ばかしいということになると私は考えています。悪い商品に高いお金を払うのが差別。女性だから駄目なんてことをいうのは、ますます非合理になるはずですよ。小笹 たしかにおっしゃるとおりですが、短期的に見ると、就職活動をする女性に

対して門前払いをする企業があいかわらず後を絶たないのです。長い目で見た合理性を追求するよりも、目先の問題にとらわれているということだと思います。

山岸 まったくですね。ただ難しいのは、労働力は通常の商品ではないということですね。すぐ品質のわかる商品ならいいのですが、雇ってしばらくしないとわからないところが問題です(笑)。そうすると、統計的に理由を説明できるデータを使って、排除する方向に動く。やれ女性は勤続年数が短いとかね。宝くじみたいなものですよ。その場では当たっているかどうかかわからないので、当たりくじがたくさん出る売り場で買う心理と同じです。それだけハズレのコストが大きかったからです。でもこれからは違いますよ。ハズレだったら、言い方は悪いですがすぐ捨てられる時代がくるんですから。それならば差別するコストのほうが大きくなる。

小笹 差別をしなくなるかもしれないけれども、教育もしなくなるかも(笑)。それでは社員にとってのメリットが減ってしまうでしょうが、それに代わるものを企業は提供する必要があると思うのです。たとえば「場」ですね。いきいき働ける場、やりがいのある仕事ができる場、さまざまな出会いのある場、などいろいろな「場」があれば社員も納得できます。

山岸 社員だって、自分で技術を身につけることが重要になってきますよ。自分で自分のマーケットバリューを高めていく。また、その企業で働くことが、マーケットバリューの向上につながるかどうかにかかわる人が増えると思います。

強者と弱者の両極化が 発生する社会の変化

小笹 モビリティが高まること自体は私はよいと思うのですが、企業の中でのマネジメントが複雑化しているのも事実です。企業にとってはますます大変な時代だといえそうですね。

山岸 組織がフラットになっていく問題は、まさにそこにあります。

小笹 今までのバインディング・モデルと違って、今後は企業と個人の関係の強弱が生まれにくくなると思います。たとえばAという人とは結びつきが強いがBとは弱い、あるいはCには必要なときだけ仕事をしてもらおう。全員のモビリティが高まれば、何パターンかに働き方が分かれるのではないかと、私は思っています。

山岸 それに関していえば、アメリカは日本人が思っているほどモビリティが高くないと思うんですよ。たとえばアメリカでは解雇されるのは仕事の成果を上げていない人ですが、日本の場合は高齢者が解雇されてしまう。それはむしろ、コストが高いからです。年功序列がなくなれば、熟練した技能があってそれほどコストが高くない人をとどめておくという選択が生まれるでしょう。

小笹 たとえば、「うちの会社は年功序列制をとっているし、終身雇用も守ります」という企業は、今後存在するのでしょうか？

山岸 うーん、それをみんなが信じるかどうかの問題でしょうね(笑)。そういう施策をとっていても会社が成長し続け

ると、特に若い社員が信じられるか。なんらかのイデオロギーを経営者が持っている、本気でやろうとしているなら別ですけど。

小笹 個人から見れば、まだ見ぬ機会にかけるという気持ちを持てる時代になると思います。かといって外の世界からオファーがくる集団ばかりではないのも事実です。全然オファーのこない人たちはどうすればいいのか。

山岸 難しい問題ですね。結局のところ、単純な仕事をする人と、クリエイティブな仕事をする人とに両極化するのには避けられないかもしれません。

小笹 アメリカでは経済成長の陰の部分として、中産階級が疲弊してしまったという点が指摘されています。やはり両極化が進んでしまった。社会的弱者も増えてしまったのですが、そのような人々を救うしくみを、日本でも考えないといけないでしょうね。

山岸 今までなら一国の中でそれができたんです。国境が重要な意味を持っていましたから。でもこれからは資本だって国境を越えて自由に動く。マルクスは「万国の労働者よ、団結せよ!」と叫びましたが、万国の労働者は利益がそれぞれ異なるから団結しませんよ(笑)。コツコツまじめに働く中産階級の人々が生きられる場合は、徐々に少なくなっているのは事実だと思います。

信頼性が生まれる素地は 学校教育の変革から

小笹 先生の持論である、「安定した社会的な不確実性の低い状況では安心が提供されるが、信頼は生まれにくい」にのっとって考えると、これまで日本の企業社会は安定が提供されてきたけれども、本当の信頼関係はなかったことになりますね。ようやくこれから本当に信頼関係を結ぶ機会が訪れると思うのですが、さて、日本人はこれをうまくやりとげられるでしょうか。あまりにも長い間、安心できる社会の中で生きてきたので、信頼できる相手を見極めることが難しいかもしれません。「目利き」の力が必要になると思います。

山岸 時間がかかるでしょうね。もっとも、かかっても変えていかなければいけないのです。きっとその力も鍛えられると思いますよ。ただし、これには教育を変えることが必要です。今みたいに、とにかく子供を保護して、落伍しないように守るだけではいけない。

小笹 最近の小学校では、とにかく競争するような競技はやらなくなっていますね。でもこれは本末転倒だと思うのです。学校の中で競争をなくしたところで、社会に出ればもっと厳しい競争が待っています。おまけに学校内の競争が勉強にだけ特化しているという不健康な状況です。

山岸 そのとおりですね。多様な競争を通じて多様な個性が育つと思うのですが、そこに目をつぶっているのです。

小笹 そういう大人の「嘘」を子供は見抜いていると思いますけれどね。

山岸 社会が差をつけないように動いて、競争に対する反感が育っている。学校で思想教育をしているようなものですよ。それでいて、よい学校に駆り立てる偏差値競争だけが激しい。これも私は矛盾が大きいと思うんですけどね。親が子供に教育費をかける前提は、子供が大人になったときの状況がどうなっているかということだと思うのですが、今や親の想像どおりになどいなくなっている(笑)。早い話が、今みたいな学校歴主義は残らないですよ。中途採用が増えれば、本人の持つ能力やスキルが問題になるのであって、どこの学校を出たかは問題にならない。その代わり学歴主義になる。これは本当の意味での学歴という意味です。アメリカなんか、すごい学位主義ですからね。Ph.D.がないと、大学で教えられるだけでなく、それ以外の場でも専門職につくのが難しくなっています。

小笹 一般化や抽象化されること、たとえば「男女」というような基準は意味がなくなるでしょうね。結局は個人の問題に帰結する。その途中では、まだまだ差別が起きるでしょうが。

山岸 アメリカのように、強引に差別をなくしてしまうという手法もありますね。差別が存在しているかぎり、差別される側にとっては自分自身のマーケティング能力を上げるための投資をしなくなります。投資をしても、差別があれば役に立たないからです。強引に差別をなくしてしまえば、マイノリティの側も積極的にヒューマ

ンキャピタルの形成に自己投資するようになって、差別そのものの合理的な根拠がなくなるわけですね。でも日本では統計的差別的な考えなんてきいたことがないでしょう？ きちんと議論をしないんです。

小笹 ここでも本音と建て前の距離がありますね(笑)。過渡期にあるということかもしれません。

山岸 社会が変われば人の心だって変わる。またその逆もある。一方だけ変わるなんてことはありえないと思うんですよ。その典型は企業にあって、実力主義を取り入れてもシステムだけでは、心がついていかないと思うんです。

小笹 その前提となるのは企業と個人の関係ですが、その関係をうまく動かすのはやはりコミュニケーションの問題です。今は昔のような社員旅行や飲み会のようなインフォーマルなコミュニケーションは嫌われますが。

山岸 そりゃあ、そんなことをやっても駄目ですよ(笑)。でもそういうことをやる人たちは、昔自分がやってもらって嬉しかったことを繰り返しているんでしょうけれど。

小笹 逆に今は、仕事におけるコミュニケーションはより一層求められると思います。若い社員は、自分の仕事の意義や社会的評価などをとても知りたがっています。会社をキャリアアップのステージとしてとらえているからです。これからはさらにステージの異なるマネジメントが求められるでしょう。今後もその点について考えていきたいと思っています。



山岸俊男

(やまがし・しゅうお)
1948年名古屋生まれ。一橋大学社会学部卒業後、同大学院社会学研究科修士課程を修了。ワシントン大学大学院社会学研究科博士課程に入学、同大助手、研究員を経て、同大で学位(Ph.D.)を取得。現在、北海道大学文学部教授。昨年『信頼の構造——ところと社会の進化ゲーム』(東京大学出版会)で第41回日経経済図書文化賞を受賞。



小笹芳央

(おざさ・よしお)
1961年大阪生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、リクルートに入社。組織人事コンサルティング室室長、ワークス研究所主幹研究員として、企業の組織戦略・人事戦略に関するコンサルティング活動及び研究・講演活動を行っている。主な著書に『自己発見の瞬間』(日本能率協会マネジメントセンター)等。

著者からのメッセージ

『経世済民』

「経済戦略会議」の一八〇日

著者／竹中平蔵

(ダイヤモンド社、本体1600円＋税)

「提言」までの議論の経緯

本書のタイトルである「経世済民」とは、言うまでもなく経済を意味するものだ。文字どおり、世の中を治め人々を救うことである。危機に陥った日本経済を再建するために、小渕総理の諮問機関「経済戦略会議」が組織された。私自身、そのメンバーとして会議に参加することによって、経済がもつ意味の重要性を改めて感じさせられた。この本は、サブタイトル「経済戦略会議の一八〇日」が示すとおり、戦略会議での議論の経緯を振り返るとともに、その基本的な考え方を示したものだ。

これまで日本の政策決定は、霞が関の官僚組織に大きく依存してきた。そのシステムが、今や完全に行き詰まっている。政治のリーダーに対するアドバイザー機関として、アメリカでは大統領経済諮問委員会(CEA)という組織が知られている。同様な役割を担う経済戦略会議の実験は、日本における政策決定の仕組みを再考するうえでも重要な意味もっている。

経済戦略会議の話が舞い込んだその日に、わたしは1冊のノートを買込み、会議での出来事を詳細に記録し始めた。ノートは最終的に、3冊になった。本書は、このノートに基づいて書かれたものである。日頃、日記などつけたことのない私がこう決心した理由は、2つあった。

第一に、自分自身の経済政策に対する考えの組み立て方を、あとからは是非トレースし



竹中平蔵

たけなか・へいぞう。慶應義塾大学総合政策学部教授。1973年一橋大学卒業後、日本開発銀行入行。ハーバード大学、ペンシルバニア大学客員研究員などを経て、87年大阪大学助教授。89年ハーバード大学客員准教授。98年経済戦略会議メンバー。著書多数。

てみたいと思ったのだ。正しかったこと、間違っていたことを含め、その思考過程を追いかけてみたいと考えた。第二は、記録をたどることによって、経済政策が決定されるプロセスについて、何か事後的な発見があるのではないかと考えたことだ。

本書は大きく2つのパートに分かれる。前半は、経済戦略会議が始まってから最終報告までの出来事を、時間を追って綴ったものだ。これに対し後半は、経済政策の中身そのものについて、それがどのような考え方から生まれたかを議論している。

経済戦略会議における「再生シナリオ」の議論とは、次のようなものだ。まず、今日の金融システム不安が完全に解決され、かつさまざまな構造改革が進んだとしたら、日本経済はいったい何パーセント程度の成長が可能だろうか――。まさに、日本経済の潜在成長力の問題である。これについては、60名の日本を代表する専門家や財界人へのアンケート調査を行い、「2%」と結論した。また、このような2%の潜在成長軌道に復帰する目標年次を「2001年」とし、今後2年間をバブル経済の集中清算期間として位置づけた。

経済戦略会議の報告内容(政策提言)に対しては、当然のことながら賛否両論がある。私自身は、概ねAマイナス程度の評価をしてよいのではないかと考えている。21世紀型の「健全な競争社会」にふさわしい、自己責任とインセンティブ(動機づけ)を重視したかなり思い切った提言である。これを着実に実施すれば、21世紀の日本は間違いなく生まれ変わるだろう。逆に、この機会を逃せば、日本経済は長期の停滞シナリオを歩むという深刻な危機感をもっている。

日本の経済社会をどう改革するか、経済戦略会議の議論が一つの重要なきっかけになってほしいと思う。

『粉飾決算』

取締役スケープゴート氏の悲しい体験

著者／菊田良治

(日経BP社、本体1500円＋税)

オーナー社長と会社崩壊の事例

社会に出てから一貫して会社勤めを続けてきた私にとって、「会社と個人」あるいは「組織と個人」の問題は、常にもっとも切実な関心事でした。企業経営における「人」の役割は決定的に重要です。そのことを純理論的に述べるのではなく、自分の経験に基づく事例によって読者に伝えたいというのが、本書を書いた動機です。

「オーナー社長の専横が会社を毒する」と言っても、抽象論だけでは真の理解は得られません。オーナー社長がどのように専横で、どのように会社を毒し、その結果何が起り、どんな作用・反作用があって、組織を壊滅させていくのかということについては、ストーリーとし

粉飾決算

・取締役
スケープ
ゴート氏
の悲しい
体験 菊田良治

菊田良治

きくた・りょうじ。1938年福島県生まれ。61年一橋大学経済学部卒業後、大手都市銀行に入行。数店の支店長を歴任し89年退社。専門商社で財務担当役員などを経て、現在は翻訳業など。(出)日本翻訳連盟会員、全国職業翻訳協議会シニアトランスレーター。

て具体的に描かれることによって初めてその全貌が正しく把握されるというものです。経営は実践であり、100の企業があれば100の事例が生まれます。そして、その一つの特例事例からでも、一般的な教訓や原理を引き出すことが可能です。そのような形で、私はあるメッセージを世の企業人に送りたかったのです。

つまり、「個人の尊重」や「経営幹部の間の信頼関係」をないがしろにするような会社は生き残れないということです。なぜなのか? 読者は本書のスケープゴート氏を巻き込んだカンパニー社崩壊の悲惨な物語に接して、その理由を実感的に理解できるはずですよ。

今回、組織と個人の問題を企業経営の切り口から捉えましたが、この問題の領域は広く、奥深いものがあると思います。組織を牛耳る者と組織に牛耳られる者、組織を媒介とした人の支配・被支配関係など、テーマは尽きません。高齢化、生きがい、会社人間の蔓延、リストラなどの社会問題が顕在化している今、なおさらそうです。

『明日を支配するもの』

21世紀のマネジメント革命

著者／P.F.ドラッカー 訳／上田惇生

(ダイヤモンド社、本体2200円＋税)

変化の時代にどうあるべきか

著者ドラッカー氏は、大きな組織として動くようになったときの産業社会が社会として機能するのかもしれないような根源的な問題をずっと考えている人です。「人間は社会的動物である」ことを1942年の時点で『産業人の未来』で著していたくらいです。彼はこの著書で、1965年から始まった転換期である今の時代をどう読み、どう生きるかについて説いています。そのなかで、「今日最高の仕事をするためには第二の人生の設計が必要だ」と説いているところが、ドラッカー氏らしいところではないでしょうか。

というのも、人間というのは必ずコミュニティを必要とするものですが、現在の日本は「会社コミュニティ」に依りすぎているのが現状で



す。ところが今日のような時代にあっては、組織のほう働く者よりも先に崩壊するようになってきた。つまり、働く者は組織から組織へ動かなければならなくなっている。だから今、「知識労働者は自らをマネジメントしなければいけない」とドラッカー氏は説いています。自分の強みや果たすべき貢献や第二の人生など、これまで考える必要のなかったことを考えなければいけないというんです。日本人はもっと個の存在として確立しないといけませんよ。

こうした問題では、今日日本がもっとも困難な状況に直面しています。だからこそドラッカー氏は、「日本の解決が他国のモデルとなりうる」といっています。しかし「そのときには、おそらく日本の社会は現在とまったく違う姿になっているだろう」とも付け加えながら。(訳者・上田氏談)

(訳者略歴) 1961年サウスジョージア大学経営学科卒業、64年慶應義塾大学経済学部卒業後、経団連事務局入局。国際経済部長、広報部長などを経て、現在は(財)経済広報センター参与、(財)国際技能振興財団理事。ドラッカー氏とは30年来のつきあいで翻訳を全面的に担当。

人材マーケットの「論点」

「働く個人」は今、何を考えているのか？

海外部門縮小は個人の選択を促す好機となった。 日米をつなぐ人材流動にみる国際派たちの選択



リクルートICI
シニア・ヴァイス・プレジデント
立花則子

1999年4月1日、「国外にわたる有料職業紹介事業」が日本で初めて認可された。通称二国間斡旋と呼ばれるこの紹介事業は、企業・人材のいずれか片方が海外にある場合の職業紹介をさす。国を越えた人材流動化が、初めて認可されたのである。

この認可に関しては国内外で大きな反響をよんだ。日米のマスコミ報道の主な論調は、「リストラされる海外拠点や駐在員に朗報」。確かに、「帰国命令が出たが帰ってもポジションがない」という個人からの相談も多い。「駐在員救済」という図式が浮かぶのも不思議はない。しかし、本当にそうだろうか？

例えば、A氏(35歳)。有名大学を卒業後、大手企業に就職。企業派遣で有名ビジネススクールに進学、MBAを取得後、部門責任者として米国駐在中。現職企業の中での将来も明るい。しかし、A氏はそれに魅力を感じないと言う。

「米国勤務中に、自己裁量でビジネスをする醍醐味や、柔軟な組織だからこそ生まれるスピードやパワーを実感しました。この経験から培った私の実力を、果たして会社は正しく評価できるのか？ また、帰国しても、今と同じ仕事ができるポジションにつくまでに、一体何年待たばいいのか？ それまでに私の知識は陳腐化するのではないのか？」

A氏はいま、米国企業で同等のポジションを探すと同時に、日本国内のベンチャー企業への転職も検討している。いずれもキーワードは、「自分の実力を正しく評価し、生かせる場所」。A氏の場合、リストラされたのは、彼ではなく、彼を送り出した「企業」だといえるだろう。

B氏(38歳)は半年前に米国駐在から帰任、現在は新規プロジェクトのリーダーとして多忙な日々を過ごしている。

「仕事に追われる生活に違和感を覚える。この生活を続けることに意義を見出せない。日本の将来、教育実態も含めて考えたが、やはり米国に戻ろうと思う」

収入が減っても厭わないので米国勤務の仕事を紹介してほしいと希望している。仕事や収入だけが個人をはかる指標ではない、仕事は生活の一部であり、どう生きるかが大事なのだと彼は語る。

マスコミ報道にもあるように、リストラは国際部門にも及んでいる。弊社が全米日系企業を対象に行った調査でも、半数の企業は駐在を帰任させても交代要員は送らないと答えている。拠点縮小にともなう帰国・転職は当面続くだろう。しかし、事の本質は「個人が選択をし始めている」ことにあると私は考える。しかも、国にとらわれずに。この2人のケースは決して特殊な例ではない。もし、海外で通用する実力があるならば、日本国内だけでなく海外も含めた多くの機会の中から転職先は選択したい。自分の価値を最も高く評価する企業が世界のどこにあるのか、それを知りたいと思うのは当然のことだろう。

常に、選択をするのは「個人」だ。人の流動化とは単に押し流された結果ではなく、一人一人の「選択」を素子として構成されるものである。国を越えた真の流動化は、今後、さらに大きな流れになっていくだろう。

「大きい会社がいい会社」という価値観が崩れる中、 個人が「働く場＝転職先」として選び始めた企業のキーワードは「個人力の向上」



ビーイング編集長
草原 繁

くさはら・しげる
入社以来一貫して人材関連事業に従事し、98年より現職。「営業職の異業界への即戦力転職」「金融業界出身者の異業界への転職」などのテーマを代表とし、「個人が、それぞれの能力・経験を生かし、生き生きと働けるための視点」を転職市場に提示すべく活動中。

99年1月にB-ing編集部にて行った「働く個人の転職に関する意識調査(200名)」において、興味深い結果が見られた。「転職するとしたら企業のどんな面を重視しますか」(全25項目)において、個人に関する項目が上位を独占したのである。

1位「自分の志向、やりたいことを生かすことができる」、2位「自分の今の能力を生かすことができる」、3位「能力に応じた報酬が得られる」、4位「仕事を通じて専門能力を身につけることができる」。会社の事業に関する項目(業界でのポジションなど)は、やっと5位にランクインしたにとどまった。

一方、転職市場においても、優秀な人材が集まった特徴的な募集がいくつか見られた。①ソニーの契約型エンジニア採用(1年契約で最長5年雇用。自立型エンジニア向け)は、

多くのエンジニアから支持された。その要因は、転職の重視項目の2位・3位・4位と密接な関係がある。②ビクターエンタテインメントのプロデューサー個別エントリー採用(上司と業務分野と仕事内容を選べる)には、5000名強の応募があった。転職の重視項目の1位を実現しやすい環境が整っていた。③ある商品取引業の企業が実施した資格が取れる営業職採用(働きながら努力すれば、2つの資格が取れる)は、通常の募集よりも応募者の質・量が向上した。重視項目の4位と関係が深い。「大きい会社がいい会社」という価値観が崩れつつある今、「気持ちよく働け、実力がつく」がキーワードとなってきている。今後は、個人が気持ちよく働け、実力がつくための「仕組み」を創造し、個人に提示できた企業に、優秀な人材が集まるのではないだろうか。

派遣法改正による労働市場への影響は、 個人の働き方の変化を伴って企業の雇用体系そのものを変えていく



リクルートシーズスタッフ
事業企画室課長
花木紀好

はなき・きよし
人事採用に関する実務と営業・企画。社内横断で派遣業界研究会を主宰。効率的な募集・広告の方法を業界各社に提案。現在、派遣会社の経営企画の立場で新しい働き方を提案すべく、未来型の人材流動モデルを模索中。

派遣法が改正され、現在おもに事務職系、技術職系に限定されている派遣職種が営業職、販売職にまで自由化されようとしている。アメリカの市場とは一概には比較できないが、現在労働人口比1%強、80万人(常用雇用換算27万人)の派遣労働者がアメリカ並みの2%になれば、130万人程度になる。それにより派遣市場は、現状の1兆円から3兆円市場にも拡大するといわれている。

働く個人は、その中で働く場所や働き方を選択し、企業からも選択されていくことになる。将来的には、個人がスキルを武器に高賃金を得、キャリアアップしていくという構造を創り出すことが、個人にとっても企業にとっても有益と思われる。なぜならば、より高度なスキル・経験を持った個人を必要とときに必要だけ確保できる人材資源の流動化こそ

が現在のリストラブームの目指すものだからである。

労働市場の特徴を日米で比較するならば、アメリカでは雇用保障はないが転職によるリスクが少なく、派遣労働者だからといって正規従業員より不利益を被ることはない。しかし、日本では終身雇用が保障してきた「将来のリターン」を、自ら放棄する個人はまだ少ない。一方、3月発表の東京都労働経済局の調査では、「賃金、福利厚生費の抑制」を派遣利用のメリットとする企業が24.7%と10年前の2倍以上である。

個人の流動化のためには、「正社員」とそれ以外の雇用者が得られる利益の差を埋めないと社会・企業として個人を生かせない。常用雇用者が「正」であるという社会通念の変革や年金などの法的な整備が必要といえる。

たちばな・のりこ
1987年リクルートICI入社。一貫して企業の国際化、国際派採用コンサルティングに従事。留学生を対象としたメディア「国際派のための就職情報」編集長を経て、現在は日米間の人材紹介事業に従事。日本で唯一の「日米間の職業紹介責任者」。96年より同社米国オフィスも兼任しており、日米のビジネス・人材活用の差をみずから実感する立場でもある。

「学卒未就職者」30万人をめぐる疑問符。

Works 編集長／ワークス研究所主任研究員

豊田義博

(とよだ・よしひろ)

新卒採用の現場に長く身を置き、企業への採用広報提案、「就職ジャーナル」をはじめとする就職情報誌の編集に携わる。就職協定廃止の折には、「就社から就職へ」のプロモーションとして、学生への企業情報ならぬ「仕事情報」の提供、インターンシップ等の推進を図った。98年4月より本誌編集長。

4月30日発表の労働力調査は、3月の完全失業率が4.8%に跳ね上がったことを告げた。失業率が4%を超えたのは昨年4月、以来1年の間に数字は1%近くも増えたことになる。さらに、大学等を卒業しながら職を得られない、いわゆる「学卒未就職者」が失業者の約10%、30万人を数えるに至った。10年前、バブルに浮かれた時代のこの数字は高々5万人。94年、就職氷河期なる言葉が巷に氾濫した時でさえ8万人であるから、事態は着実に悪化の一途を辿っている。メディアは氷河期の再来を叫び、就職活動に疲れ、悩む学生を追い、フリーターの増加を憂える。労働省は、今年3月に大学を卒業した未就職者を対象に、個人情報登録して企業求人と結び付けていく特別事業を全国でスタートさせた。この施策には、しかし大きな疑問符を付けざるを得ない。

リクルートが運営する大学生・大学院生向けの就職サイト「リクルートナビ」は、4月末時点で学生の登録者は30万人を超え、企業情報は3400件を掲載するに至っている。インターネットにアクセスする機会さえあれば、大学、男女、地域を問わずにアクセスできるシステムだ。大学生の就職希望者は約38万人といわれるから、8割以上がこのサービスを利用していることになる。こうしたインターネットサイトは、他にもいくつか散見され、多くの学生がシス

テムの恩恵に与っている。が、これはひとつの例に過ぎない。この他にも就職情報誌、合同会社説明会など、全国、首都圏、各地域ごとにきめ細かい就職情報、機会が提供されている。さらには、大学の就職部という斡旋組織も機能している。大学生の就職環境は他の年代とは比較にならないほど恵まれているのだ。果たして、こうした環境をもってしても就職の機会を得ることができなかった学生を、国の施策は救済できるのか。また、する意義はあるのか。

「大学生」という層をひと括り、一律に捉えているならば、それは誤りであろう。かつてのように、しかるべき選抜過程を経た少数派ではない。現代では5割弱が大学生・大学卒という「肩書」を持つ。過半数に垂んとする「多数派」なのである。これだけの集合のレベルが均質、一律ではあり得ない。大学入学時の偏差値を指しているのではない。社会人としてデビューするに足る資質を毎年40万人からの人間に保有させるシステムを日本は有してはいない、ということが言いたいのだ。巷間を賑わすコンピテンシーになぞらえて言えば、「ある成果を上げるに足る能力を保有していると認められる」大学生は、個人的な感覚値でいえば全体の1～2割程度であろう。インターンシップに代表される職業体験システムが機能していない以上、これは当然なのかもしれない。

アメリカには、“Take Your Child to Work Day”なるイベント・デイがある。親が、自分の子供を職場に連れて行く、企業はその子供を歓迎し、会社の様子や個人の仕事ぶりなどを見せる……言うなれば会社見学の日である（日本の企業が「インターンシップ」と称して実施しているイベントの中には、こうしたもののレベルを超えないものも散見されるが）。こうした例以外にも、初期教育の過程から「職業」や「働くこと」について身近に触れ、考える機会を持つアメリカの大学生に比べ、日本の大学生は、アルバイト、クラブ・サークル、その他の機会において、「偶然に」「ある課題に直面し」「それに対して行動した」ことぐらいしか自分の能力を披露できるものがない。そのような状況の中で、100%の大学生が社会人になることの方がおかしいと考えるのは、決して私だけではない筈だ。

産業サイドにも、ここに至る原因はあるだろう。企業の受け入れ方が現在の大学および大学生の実態を映し出していると考えれば、改革すべき点はある。大卒一律初任給のシステムは、その顕著な例だ。以前のように玉石混濁一括一律採用、10年間は給与に差はつかない……という前提であればこのシステムは必須であろうが、能力主義・成果主義へと傾斜し、新卒採用においても「職種別採用」

「事業部別採用」のようにチャネルを限定したり、「エントリーシート」を利用するなどして、本人の志向・適性を見た上での採用を行う企業が増えてきているのである。是非とも学生についても「給与格差」を付けることをご検討頂きたい。かつて、一部の業界にあった「A採用、B採用」のように、入り口時点でのキャリア差別を奨励しているのでは努まない。長期雇用を前提とした「後払い型給与体系」が崩れつつある今、能力（あるいは期待度と言いつてもいい）について格差がある学生を、一律の給与で迎え入れることこそナンセンスであろう。能力の高い学生には、レベルの高い給与とそれに見合った仕事を、ポテンシャルはあるようだが成果がイメージできない学生であれば、給与を低く抑え、適性を押し量れる仕事を与えるのだ。

形式的ではない「試用期間」の概念を導入することも、考慮する余地が十分にある。1年なり2年なりの契約期限を定め、その間に能力発揮できた者は正社員登用する。能力・適性がない者は契約満了、次の職場を探して頂く。企業にとっては関連法についてのケアができれば魅力的なシステムであろう。学生にとっても、決して悪い話ではない筈だ。先にも述べた通り、社会経験が決定的に欠落している彼らに、22～23の段階で間違いなく一生の選択ができるとは到底考えられない。入社後3年で3割が転職をして

いる状況がこれを裏付けよう。試用期間のような機会を利用しながら本人の適性を認識していくことは、長期的に見れば企業・学生双方にとって好ましい結果をもたらすという確信がある。

それにしても。「卒業したらすぐに就職するものだ」という社会通念はいつにならなくなるのか。今回に限らず学生対象の雇用施策には、学校を出てすぐに定職に就かないのは「良くないこと」「恥ずべきこと」であるとの認識が底辺に流れている。大学入学時の「浪人」は社会的に許容しながら、より大きな人生の選択である就職時の「浪人」を忌避すべき物と扱い続けるのは、凡そ時流から掛け離れている。リクルートリサーチが今春実施した「大学生の企業イメージ調査」の中では「卒業後すぐに就職すべき」と答えた学生は46%に過ぎず、「すぐに就職しなくてもいい」という回答は35%にも及ぶ。通年採用やセメスター制の浸透等の社会変化もある。「3月卒業、4月入社」という常識は崩れつつあるのだ。欧米、とりわけヨーロッパの学生は大学を卒業しても、すぐには定職に就くことがない。旅行を続けながら、自分のやりたいことをゆっくりじっくり探すというのも幾度となく聞く話だ。そして、「学卒未就職者」は、失業者としてカウントされていない。

ワークス研究所・研究テーマのご案内

ワークス研究所は、かねてより提唱している「モザイク型社会」の実現に向け、新しい人材流動化システム「モビリティ・モデル」を描き、社会へと発信していくことを目的として発足いたしました。その研究活動についてご案内いたします。

研究領域 現在の雇用システムとそれをとりまく環境＝「バインディングモデル」(企業が個人を拘束する形態)がいかに変化するか、そしてどのような将来モデル＝「モビリティモデル」(個人と企業とが対等な立場で自由に雇用形態を選択できる流動化システム)へと収束していくのかについて調査・研究に取り組む。

研究スタンス ■ リクルートグループがもつ多様な個人との接点を活かし、企業と個人と社会のバランスのとれた研究を目指す。
■ 経済学、社会学、経営学、法学、心理学、政策科学など、多面的なアプローチによる「学際的研究」のもと、机上の空論に終わらない実現可能な提言を目指す。

4つの主要研究テーマ

各研究活動を通し、オピニオン・オリジナル調査・研究成果など、今後のWorksなどにて発信してまいります。

研究プロジェクト	概要
雇用ミックス(ワークモデル)	正社員主体の単一な雇用システムだけでは、もはや人的資源の有効活用は困難となってきました。企業・個人・社会の現状・今後のニーズを調査等を通じて明らかにし、その3者における運用可能性を実証研究しつつ、多様な雇用システムの複合体(雇用ミックス)から成る新たな日本型雇用モデルを提唱していきます。
能力の市場性評価と個人主導型キャリア開発	モビリティを前提とした社会に向け、企業内外をまたぎ、マッチングの言語としても機能する「能力評価手法＝新コンピテンシー」を具現化します。キャリアデザイン・キャリアアカウンティング・レジュメサービスなどの個人のキャリア支援機能、民間を主体とした教育訓練機能のあり方を研究します。
モビリティ機能	ジョブサーチやマッチングの仕組みについて、職業紹介・派遣事業の役割、仕事や処遇に関する情報流通・相場形成のあり方といった観点から、その機能の高度化・多様化の可能性を探ります。さらに法制面からも、労働移動に適応した社会システムのあり方を検討し、企業と個人との関係、労働市場のあるべき姿を提示します。
21世紀の雇用政策	ダイバーシティ(多様性)・モビリティを前提に21世紀に向けた社会基盤について、民間の視点での研究及び政策提言を行います。また、スモールビジネス支援、新しい自営業の領域など雇用機会の拡大、ソーシャルセキュリティの個人化移行、流動化におけるリスクシェアリングなど、複雑化した問題について多角的な視点で研究します。

人材MIX型「バーチャルプロジェクト」体制を目指します。共同研究者としてご参加、ご協力ください。

研究を進めるにあたっては、社内研究員に限らず、社外の多様な方々とリネージュした人材MIX型「バーチャルプロジェクト」体制を目指します。研究の趣旨にご賛同いただける企業経営者、研究者など、さまざまなフィールドでご活躍される方々を客員研究員、研究協力者としてひろく募っています。みなさまのご参加、ご協力をお待ちしています。また、ワークス研究所、研究テーマ、Worksに対するご意見やご感想なども歓迎いたします。同封アンケートにて、あるいは電子メールにてお寄せください。

お問い合わせ先

(株)リクルート ワークス研究所

E-mail: works@r.recruit.co.jp TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886

Works

No.34 1999 6-7

発行人 大久保幸夫
編集長 豊田義博
ワークス研究所研究員 大久保幸夫
小笹芳央
豊田義博
鈴木敦雄
古野庸一
村田弘美
土肥正和
波田野匡章
笠井恵美
小野晶子

編集制作 石井恵美
アートディレクター 若田友康
表紙アートディレクター 柏本郷司

デザイン WKT
表紙デザイン 永井雄二
取材協力 田中 信彦
千葉 望
阪本 淳子
石黒 淳子

カメラマン 海原修平
栗原克己
校正 テイクシオン
DTP制作 (株)リクルートコンピュータパブリッシング
印刷 (株)北斗社

©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

Works宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定になれます。(隔月偶数月10日発行)
ご購読料 1冊700円(消費税込み・送料無料)
年間購読 6冊4200円(消費税込み・送料無料)
バックナンバーもご購読いただけます。
(No.1～22については送料1冊100円のみのご負担でご送付いたします。)

お申し込み方法

電話 ☎0120-022-844 月～金(祝休)9:00～17:30
ハガキ 官製ハガキに以下の項目をご記入のうえ、お送りください。
①名前・ふりがな ②送付先住所(〒) ③電話番号 ④誌名(『Works』)
⑤定期購読開始号および回数またはバックナンバー号数および冊数
⑥お支払い方法(郵便振替 またはクレジットカード)

*以下クレジットカード支払いの場合

⑦カード番号(16桁) ⑧カード有効期限 ⑨カード名義

宛先 〒105-0021 東京都港区東新橋1-2-5

リクルート東新橋ビル (株)リクルート 予約購読係

お支払い方法

郵便振替 商品発送後、2週間後に振込案内を別送いたします。
代金は一括払い、振込手数料はお客様負担となります。
クレジットカード JCB、VISA、MASTER、OMCカードがご利用になれます。
手数料はかかりません。

*宅配便にてお届けします。
まれに発売日以降のお届けになる場合がありますのでご了承ください。

[Works]最新号の内容について、インターネットでご覧いただけます。

<http://www.recruit.co.jp/mplaza/>

『Works』次号(35号)の発行は8月10日(火)です。