

Works

“雇用創出”
その時
企業は…

37

1999.12-2000.1
定価 700円
(本体価格 667円)

ワークス研究所

RECRUIT



OVERVIEW：企業は「雇用創出」のために、何をなし得るのか？ 豊田義博（Works 編集長）

フロントレビュー：樋口美雄（慶應義塾大学商学部教授） 森永卓郎（三和総合研究所主席研究員） 村上路一（住友電気工業経営企画部長兼金融開発プロジェクト室長） 河野健司（日本総合研究所取締役人事総務部長） 笹田 学（横河ヒューマン・クリエイト代表取締役社長）

プロジェクトレポート：非雇用の研究「ディペンデント・コントラクター」——プロフェッショナル人材・才能の創出支援と最適活用
村田弘美（ワークス研究所研究員）

I. ディペンデント・コントラクターの概観 II. ディペンデント・コントラクターの実態 III. 業界研究
IV. ディペンデント・コントラクターの選択基準 V. ディペンデント・コントラクターの課題と展望

◇独立開業を輩出するアメリカの社会システム / クリスティン・スノー・スボルディング（カリフォルニア大学バークレー校産業関係研究所労働調査・教育センター所長） ドナルド・R・グリムズ（ミシガン大学労働・産業関係研究所シニアリサーチャー）

特別レポート：テレワーク国際会議 東京会議1999&国際シンポジウム

経営者の視界：企業にいなから独立同様のメリットを与える。それが私の考える「人を活かす経営」です。
折口雅博（グッドウィル・グループ代表取締役会長）

交差点：企業への就職教育から本当のキャリア教育への転換を日本でも実現するために
宮城まり子（産能大学経営情報学部助教授） vs 古野庸一（ワークス研究所主幹研究員）

時評：雇用保険のリストラ——民間版「キャリア保険サービス」の提案
角方正幸（リクルートリサーチ取締役 / ワークス研究所客員研究員）

“雇用創出”その時企業は…

連日の新聞には、“雇用創出”の文字が躍り続けている。

中小企業国会と呼ばれる「イベント」が加熱する陰で、企業が、期待し、盛り上がりを見せる気配はしかし弱い。

「“雇用創出”は国家的テーマ。我が社には他人事」そんな声も、聞こえてきそうだ。

だが、雇用機会、就業機会は、政府には生み出せない。

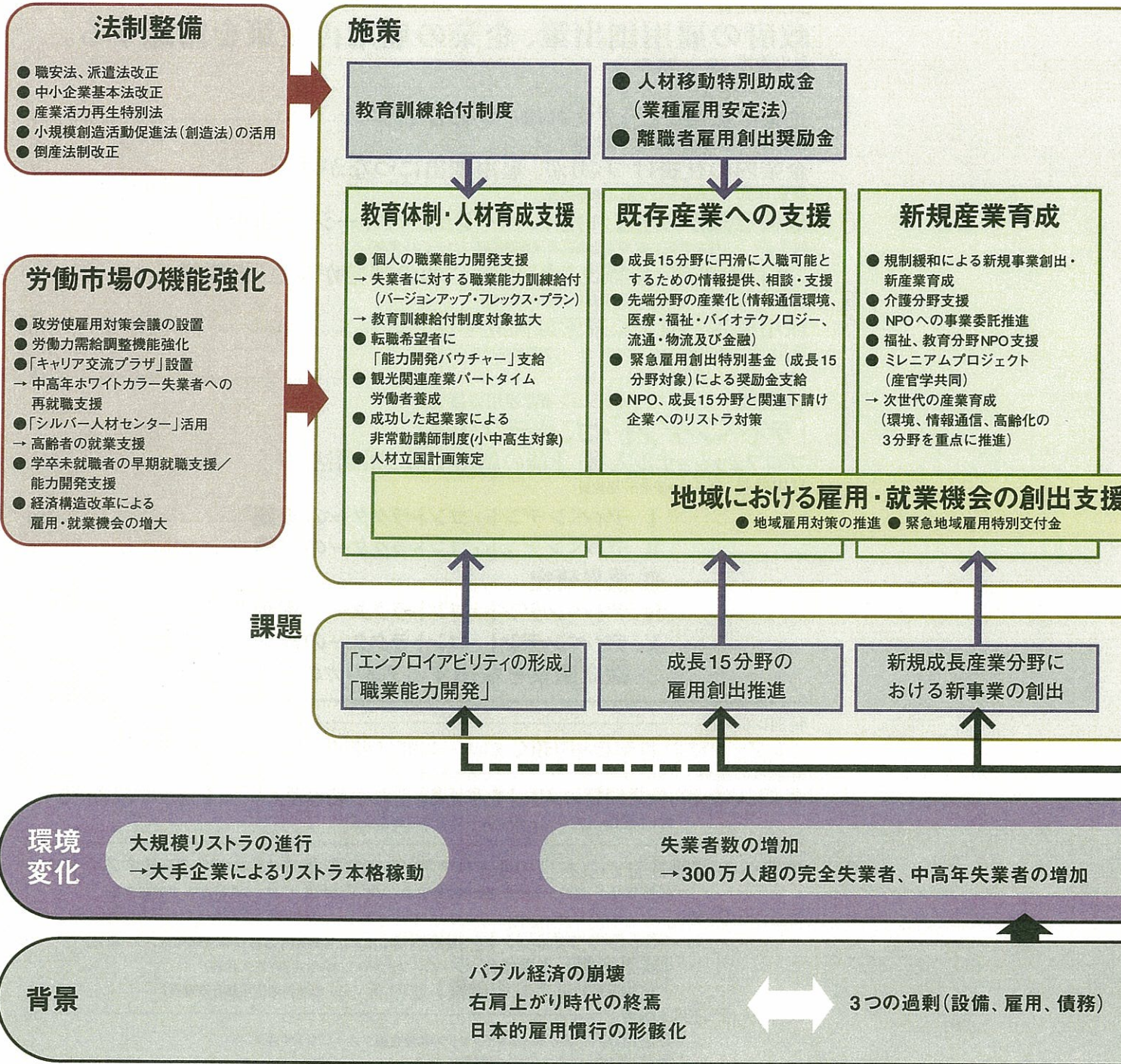
企業が専ら生み出すしかない。このギャップを埋めるヒントは、果たしてあるのか？

不透明な景況を憂え、変革を余儀なくされる企業は、今、雇用に何をなすべきか？

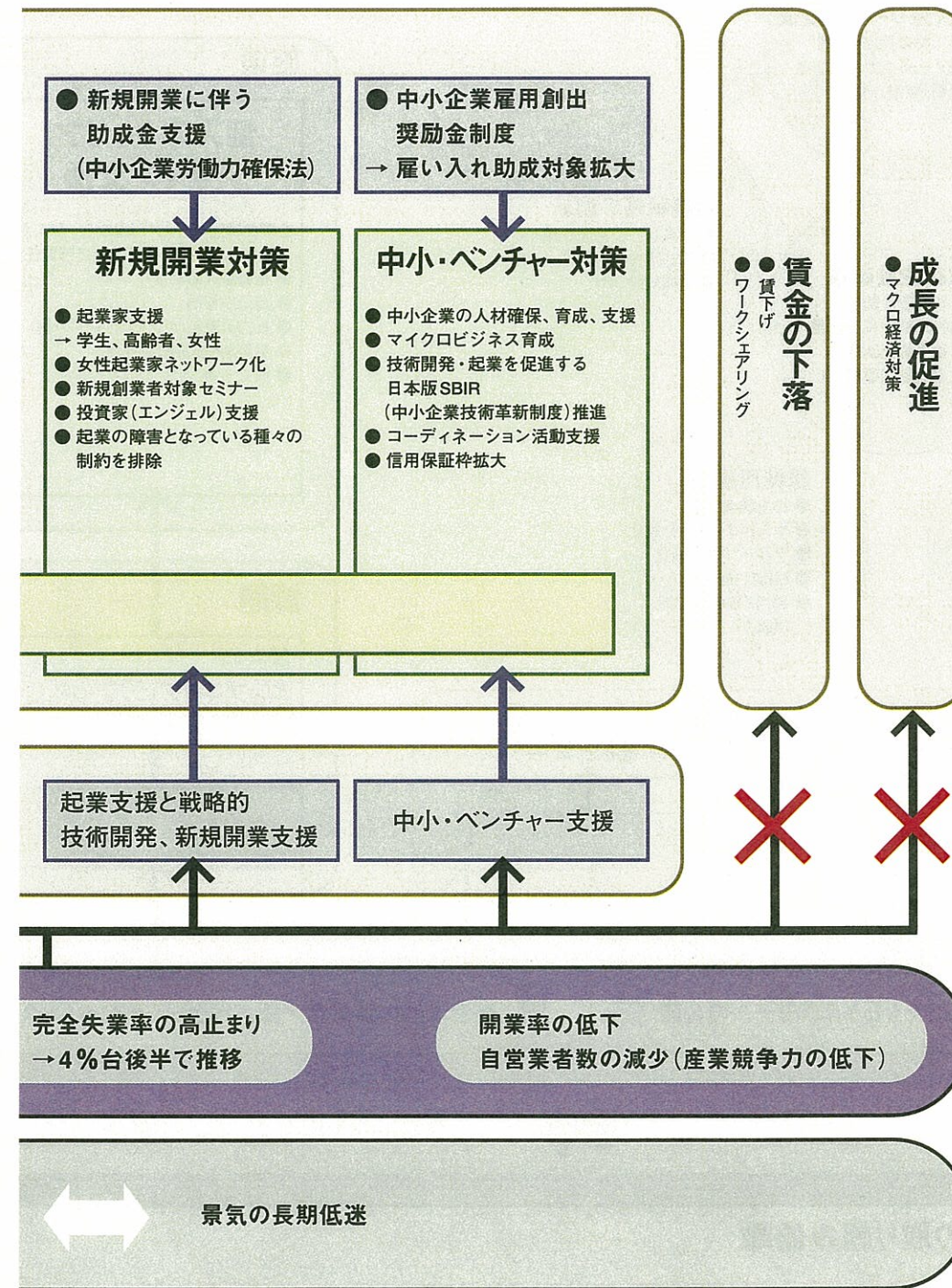
OVERVIEW	2
政府の雇用創出策、企業の雇用再生策を俯瞰する。 豊田義博 (Works編集長)	
フロントレビュー	
企業は雇用をどう考えればいいのか?6 樋口美雄 (慶應義塾大学商学部教授)	6
企業内の仕掛けづくりが、雇用創出につながる8 森永卓郎 (三和総合研究所 主席研究員)	8
危機意識から生まれたイノベーション・マネージメント10 村上路一 (住友電気工業 経営企画部長兼金融開発プロジェクト室長)	10
“既存の事業・組織ありき”から、“個の創発が原点”の組織へ14 河野健司 (日本総合研究所 取締役人事総務部長)	14
雇用確保と健全な経営は両立する16 笹田 学 (横河ヒューマン・クリエイティブ 代表取締役社長)	16
プロジェクトレポート	18
雇用創出へのインプリケーション●非雇用の研究	
「ディペンデント・コントラクター」 プロフェッショナル人材・才能の創出支援と最適活用 村田弘美 (ワークス研究所 研究員)	
Ⅰ ディペンデント・コントラクターの概観 19	19
Ⅱ ディペンデント・コントラクターの実態 22	22
Ⅲ 業界研究 24	24
Ⅳ ディペンデント・コントラクターの選択基準 30	30
Ⅴ ディペンデント・コントラクターの課題と展望 32	32
◇ 独立開業を輩出するアメリカの社会システム 34	34
特別レポート	42
テレワークは21世紀を切り拓く テレワーク国際会議 東京会議 1999 & 国際シンポジウム 経営者の視界 46	46
企業にしながら独立同様のメリットを与える。それが私の考える「人を活かす経営」です。 折口雅博 (グッドウィル・グループ 代表取締役会長)	
交差点	50
企業への就職教育から本当のキャリア教育への転換を日本でも実現するために 宮城まり子 (産能大学経営情報学部助教授) VS 古野庸一 (ワークス研究所 主幹研究員)	
著者からのメッセージ	54
「こころのマネジメント」 田坂広志 (日本総合研究所 取締役 創発戦略センター所長)	
「成果主義」 高橋俊介 (ピープル ファクター コンサルティング 代表)	
「元役員が見た長銀破綻」 箭内 昇 (元・日本長期信用銀行取締役)	
人材マーケットの「論点」	56
海老原嗣生 (リクルートエイブリック 経営企画グループコンサルタント)	
藤井 薫 (テックピーニング 編集長)	
河野純子 (とらばーゆ 編集長)	
時評	58
雇用保険のリストラ——民間版「キャリア保険サービス」の提案 角方正幸 (リクルートリサーチ 取締役/ワークス研究所 客員研究員)	
インフォメーション	60
読者の皆様より	

政府の手による「雇用創出」への取り組みは、成果を生み出せるか？

ワークス編集長 豊田義博



●「雇用創出」をめぐる政府、経済団体等の施策俯瞰



昨年7月発行のworks26号の記事「失業率4%超時代」を考える」から、発言者の言葉をいくつか拾ってみたい。

- 「人材を閉じ込める」政策では改革できない
- 従来型の雇用調整助成金は、逆効果だ
- 新たな事業を起こし、雇用を創出できるところにお金を投入すべきである

こうした声が続いていく。

昨年4月に4%の大台に乗った失業率は、その後着々と数字を伸ばし、本年6月には、4.9%を記録する。雇用の問題は、瞬く間に社会を揺るがすトップニュースとなり、政府はこれまでの政策の見直し、転換を余儀なくされた。

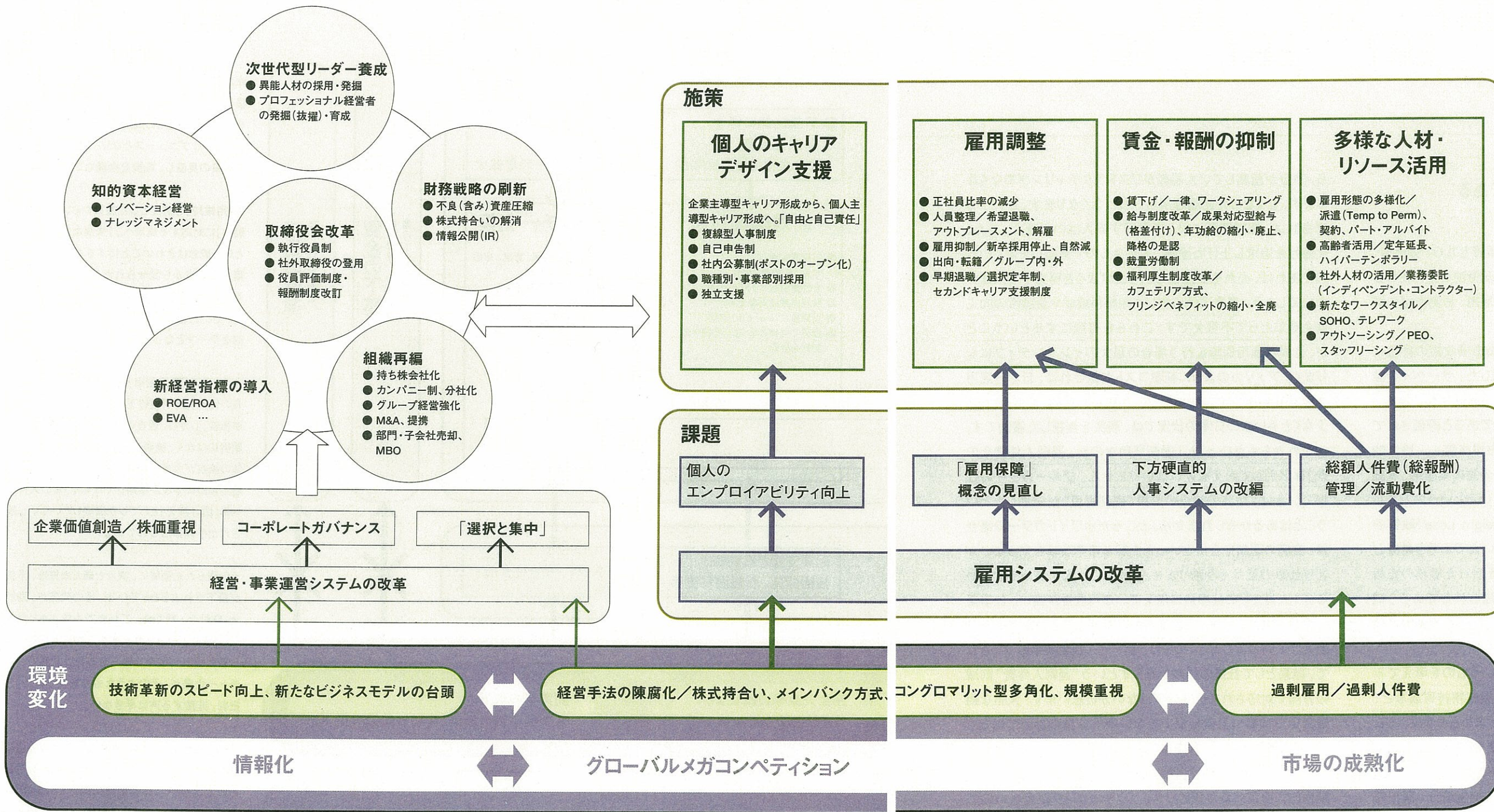
「雇用維持」を前提とした施策から、「雇用の流動化」に対応する施策へ。「失業なき労働移動」という概念はきれいにすぎないが、この言葉が労働省から発せられたことは評価に値する。180度の転換は、歴史的なエポックであろう。そして「雇用創出」は、省庁をまたいだ国家的なテーマとなった。

さて、その「雇用創出」。実現する施策は、「成長の促進」と「賃金の下落」に尽きるという定説がある。しかし、現在の日本は前者を推進する環境にはなく、後者を推し進めるには、社会全体の抵抗が大きすぎる。雇用形態の多様化も、雇用創出につながる動きではなく、安い人件費への「置き換え」としてしか機能していない。残された手段は限られている。

その限られた領域に、次々と新たな施策、予算が投下されようとしている。その代表が、助成金・交付金・奨励金。これまでも数々ありながら、さらに上積みされる様を、「相変わらずのばら撒き施策」「改革を遅らせるだけ」「真のベンチャー企業が、そのようなものを使うのか」と批判、非難する声は尽きない。

子細に見れば、一連の助成金・奨励金の中には、これまでの多くの「カンフル剤」「点滴」的なものではない、「体質変換に向けての手術」を支援する施策が盛り込まれている。感情的な全否定論にはくみたくない。さりながら、こうした手法は「民間企業」「個人」を一律に弱者と捉え「救済」する旧来型の発想である。企業と国の関係を変える新たな積極的労働市場政策は、何故出てこないのか。

企業は「雇用創出」のために、何をなし得るのか？



●「雇用再生」をめぐる企業の取り組み俯瞰

日経連・奥田会長の発言は多くの反響を呼んだ。一部には高い評価を受けているが、それはパラダイム変換への助走に水を差す危険な発言でもあった。

「長年にわたって人材を確保し、企業を存続・成長させ続けることが結局は株主や社会全体の利益にかなう」「不景気だからといって簡単に解雇に踏み切るような企業は働く人の信頼を失い、労働力不足の時代には優れた人材を確保できず、競争力を失っていく」

確かに、長期雇用が格付け低下の材料になり、大幅な人員削減が株価上昇の呼び水になる状況には反論したい。産業特性・職務特性によって長期雇用が成果を生む源泉になることは間違いなくあり、人員削減による株価上昇が一過性のものにすぎないことは、リテンションに悩めるアメリカの例を見ても明らかだ。

しかし、既存の仕組みが破綻しかけている中で、何とか踏みとどまれと叱咤激励されても、多くの経営者は苦むだけだ。パラダイム変換に向けて「覚悟を決めた」社会の気運も、萎えてしまう。今大切なのは、変わらないことではない。変わるからだ。

株価を上げたい。企業価値を向上させよう。そしてそれが財務資本と知的資本によって構成されるとの前提に立てば、企業は財務資本の投資家のみならず、知的資本の投資家にコミットすべきである。それは誰か。企業に「知」のストックをもたらす主役は、共感し、モチベートされた「人材」に他ならない。そして、「人材」をして社員という限定は無用だ。

いま企業がすべきこと、それは「人材」という限られた資源を最大限に活用するために、システムを組み替えることに極まる。人事制度だけではない。ビジネスシステムそのものを、ヒューマンリソースオリエンテッドに再構築していく。今後の富を生むのは「知識」であるというドラッカーの言葉を借りるまでもなく、次世代のビジネスインフラは「人材」である。

企業ひとつひとつの真摯な事業再生活動が、社会を、個人を強くし、社会全体に健全な雇用機会、就業機会をもたらす。それが、日本に残された唯一のシナリオだ。勇気ある変革をためらっている時間的猶予はない。

リストラクチャリング

企業は雇用をどう考えればいいのか？

樋口美雄 慶應義塾大学商学部教授

現実的には、雇用保障は重要である

1999年10月13日から3日間、世界銀行とILO、労働省、日本労働研究機構が主催して、関係各国政労使を集めたはじめての試みである「アジアの経済危機、雇用、労働市場に関するセミナー」が東京で行われました。

そのなかで、OECD諸国における労働市場政策の評価に関する研究成果のサーベイ発表がありました。サーベイの結果は、OECD諸国において、求職支援／職業紹介サービスはコストパフォーマンスのよい有効な手段であると評価されているのですが、それ以外の政府の労働市場施策——職業能力開発、賃金／雇用補助等の企業支援、公益事業雇用、零細企業育成（自営業計画）は、ほぼ失敗しているという内容でした。企業支援についていえば、deadweight Loss（政策の結果が、政策がなかった場合に起こっていたであろう結果と変わらないこと）および代替効果（補助を受けた職務のために雇用された労働者が、そうでなければ雇われたであろう補助なしの労働者の代替となること）が大きく、雇用創出の即効性はあまり期待できないというものでした。

翻って、企業における雇用創出効果というものを考えてみても、資金的な援助ばかりではなく、企業家精神育成など、教育面も含めた普段からの地道な努力が求められます。そして、どれだけ「持続性のある雇用の場」を創り出せるかという視点が重要になり、その時の論点のひとつは、やはり「雇用保障」になるかと思えます。既存企業の経営者は、雇用保障があるために採算が合わないような新規分野を創り出しているといえます。新規開業についても、雇用保障を軽減したほうが企業としてもやりやすいのではないかという議論があります。しかし私は、生産性を追求する場合でも組織改革をする場合でも個人の能力開発を図るうえでも、企業のダイナミズムを高めるために雇用保障は重要だと考えます。なぜな

ら、自分が所属していた組織がリストラクチャリングでなくなり、なくなった途端雇用も守られなくなります、というのであれば、組織変更に対して賛同する人はいません。また、生産性を追求し上げた途端、人が余るので解雇しますというのであれば、だれも生産性を引き上げようと努力する人はいないでしょう。事業環境に応じた組織再編成や生産性の向上は企業にとって不可欠です。これらを可能にするということが、企業が雇用保障を行う場合の最大のインセンティブになります。アメリカのように転職コストが低ければ、日本も雇用保障を問わずにすむはずだという意見がありますが、これは少なくともいまの日本の状況では、現実を無視した議論です。

それからもうひとつ、「過剰雇用なのか、過剰人件費なのか」は区別して考えなければいけません。ブルーカラーの仕事でいえば、生産の減少の結果“過剰雇用”が発生したということはあるかもしれません。ところがホワイトカラーの場合は、支店の閉鎖や合併といった大胆な事業改革をやらないうえに、ぎりぎりの仕事量はそう減りません。むしろ、人が減ってきている分1人当たりの仕事量は増えている可能性が強い。仕事量が増えても、おそらくそのほとんどはサービス残業として処遇されているでしょう。つまり、サービス残業が余儀なくされて、結果として社員の給与を減らすという“過剰人件費”削減の方向で対応されているのではないかと思えます。大胆な組織変更や仕事の見直しができない中小企業においてはとくに、給与を減らしたり人を減らしたりの“過剰人件費”対応にとどまり、仕事、つまり“過剰雇用”を減らし、将来に向けて積極的に改革に取り組むリストラクチャリングが少ないのではないのでしょうか。

今回の不況をどう捉えるのか？

問題は、今回の不況をどう捉えるかということにまで及

びます。いま日本企業が抱えている問題は、単なる景気循環過程の一過性の問題ではありません。景気は波をうちながら方向性が変わっていています。むしろ、全体として他の国と比べ相対的に下降しているのではないかと思います。雇用問題も、長期の流れに沿った変革を行っていく必要があるでしょう。たとえば、給与も一時的な不況であれば一律引き下げですむ。しかし今回の不況が構造変換を求めるものであるなら、給与体系の変更が必要です。給与体系の変更が一律の賃下げでは、給与を10%下げながら全体の生産性が20%下がるというようなモラルダウンにつながりかねません。しかも能力の高い人材が流出してしまう恐れが出てくる。企業は欲しい人材を選別し、格差をつける個別雇用管理の方向で給与体系を変更しなければなりません。

また最近労働組合の人たちと話しているのは、企業が向かおうとしている流れを自分たちに利用する方向へ、発想の転換をするべきではないか、ということです。正社員の所得維持にこだわってリストラクチャリングの波に押し切られるようなやり方ではなく、人々の「暮らし」といった視点から、「働き方」の構造変革によって何を変えていくべきなのかを考えるべきだ、と。右肩上がりの社会とは違うこれからの暮らし方を考えるとすれば、やはり労働時間の問題は避けて通れないでしょう。残業時間の短縮を通じて生活を豊かにすることが重要です。先だって、サービス残業をなくすことによってワークシェアリングが生み出す雇用者数の試算をしました。しかし、ワークシェアリングによって目指すべき目的はジョブの拡大ばかりではなく、時代に合った時間の使われ方、そして生活のあり方を変えていくこと、生活大国になることであり、結果として雇用が創り出されることにあると考えています。こうすることによって「男は外、女は家」という現在の性別役割分担から「男女共同参画」の社会も可能になります。こうした社会変革を進めていくことが、自分たちの生活を守るためにも必要です。

“3つの柔軟性”が雇用の選択肢を増やす

雇用をめぐる“3つの柔軟性”というのがあります。1つは人を解雇できるかどうかという点における柔軟性。2つ目は、企業の内部における配置転換や給与の決め方の柔軟性。日本企業の雇用慣行を見てみると、1つ目の柔軟性はないけれど、2つ目は非常に柔軟性に富んでいるという評価です。いま方向性として、解雇の柔軟性をとりたいたいという議論が出てきていますが、それは企業内部の柔軟性を失わせる要因にもなりかねません。経営者は両方ともとりたいたいのだと思いますが、へたをすると2つの柔軟性共に失ってしまい、がんじがらめの状態を作り出してしまいかねない。ヨーロッパがいい例です。

1つ目と2つ目は、個々の企業の選択肢としての柔軟性でした。3つ目は、経済全体のダイナミズムを達成するために、それぞれの産業の経営者が自分たちの事業を行うにあたって望ましい雇用形態を選択するという、産業ごとの雇用の柔軟性です。いままでは、製造業も金融業も同じような雇用形態でした。ここへきて、産業ごとの雇用に関するあり方に違いが出はじめています。これは社会規範が強いときにはとりにくい柔軟性です。産業にとって重要な雇用形態であると考えても、社会的に、たとえば格差をつけてはいけないんだということになってくれば、金融業であろうと製造業であろうと、あるいはゲーム産業であろうと、この柔軟性の方法をとることはできないんです。

ところが日本はいま法的にも選択の幅が広げられるようになってきています。その分だけ、何をやるかという裁量が、経営側に生まれてきています。

企業の事業環境は厳しいですが、雇用の選択肢については一定のルールさえ守れば、企業の自由度が“広がる”方向に向かっているとと言えます。

樋口美雄

(ひぐち・よしお)

1952年生まれ。慶應義塾大学商学部卒業。商学博士。現在、慶應義塾大学商学部教授。著書に「日本経済と就業行動」「労働経済学」(ともに東洋経済新報社)、「日本の雇用システムと労働市場」(共編、日本経済新聞社)など。

企業内の仕掛けづくりが、雇用創出につながる

森永卓郎 三和総合研究所主席研究員

雇用に関する政府の過ち、企業の過ち

政府がいい続けている、「日本経済を立て直すためにはリストラが必要で、人を削減すると新しい成長産業に人が移って日本全体として生産性が上がり日本経済は復活する」というシナリオがあります。経済戦略会議もその典型でした。私は、これは今の時点では大きな間違いだと考えています。景気がいいときにはそれでいいのですが、景気が悪いときにそれをやると、くびを切られた人たちが失業のプールに滞留し、結局国民の負担となり全体として生産性も上がっていかない。

企業も間違いをおかしています。環境が厳しくなってきたときに、企業が生き残るためにとる人事手段は雇用調整と賃金調整の2つです。日本企業は今、雇用調整をメインに据えている。しかし本来はまず市場原理を企業内に取り入れて、賃金を配分することをしなければならぬはずだ。

たとえば、都市銀行が合併し、3人に1人、行員を削減するというニュースがありました。この報道でどこがおかしいかといえば、実は、国の規模で比較しても日本の銀行の行員数は、アメリカの銀行業の行員数よりもずっと少ないんです。アメリカの銀行のほうが支店数は多いし、人の数も日本の3倍くらい多い。では何が日米で違うかといえば、年収です。アメリカの銀行員の平均人件費は300万円です。テラーやクラークなど全部込みの平均ですが、日本の銀行員のほうがあきらかに年収は高い。でも日本の銀行員が高い水準の金融技術をもつ人材ばかりかというところじゃない。本当にやらなければいけないことは、まず、賃金を国際レベルに下げる。そして競争していくことです。それができないのは、本部、経営陣の処遇と雇用に影響がおよぶからでしょう。

その逆の例が、ヒットしないときは低賃金だけど、当たれば5億の年俸を得るゲームクリエイターです。いい会社の条件として私がよくいうのは、「平社員のなかで社長よりも高い

給料をもらっている社員がいること」「会社が赤字転落しても賞与を大幅に増やすことができること」。でも、実際は、どちらも満たしませんという企業がほとんどです。

新しい事業を生み出す企業内メカニズムとは？

雇用創出という観点で日本企業の仕組みを見ると、もうひとつ大きな問題が見えてきます。新しい技術の芽が出てくる仕掛けづくりが企業内にできているかどうか、です。

1999年、科学技術庁の委託で三和総合研究所が、「技術の寿命はどれくらいあるのか」という調査を実施しました。「ひとつの技術を開発して、その技術が利益を得られる期間は何年か？」というのを年代別に調べたんです。すると、1950年代までは、技術の寿命は22年ありました。今は3年しかない。携帯電話は1年です。日本企業にとってこれは深刻な問題です。“安くていいもの”では商売できない。アジアが追いつけない技術、感性の高いもの、知的生産物をつくることでしか生きられない。しかも技術の寿命は短い。スピードが勝負です。では、どうすればいいのか？

たとえば、マンガを読んでいる社員にも残業代を払う仕組みにしているソフトウェア会社があります。しかし、アイデアを仕入れようとしてマンガを読んでいるのか、単にマンガを読んで笑っているのかの区別はできない。これは絶対できない。私は、これを、「眠れる獅子なのか、寝たきりの獅子なのか区別できない」と言っているんですけど、この眠れる獅子を飼っておく度量を企業がもてるかというのが、新しい技術の芽が出る仕掛けづくりにおいて企業の命運を握ります。

さらに、眠れる獅子を目覚めさせ、その能力を企業利益に結びつける人事とは、「企業が強い人事権を発揮しないで、働いている人のイニシアチブに仕事を任せる」やり方です。

人事権は本人がもっている。管理職は、指名権をもたず、

拒否権だけある。毎年ドラフト会議があって、メンバーはリーダーを逆指名する。もし、チーム全体の利益をメンバーに不公平に配分したりすると、翌年、そのリーダーのもとには部下が1人もいなくなっちゃう。三和総合研究所も、ミスミもこの仕組みです。能力主義を導入する企業はあっても、企業優先の人事管理を手放す企業は非常に少ない。個人優先主義(自由)と能力主義(自己責任)というセットの関係の後者のみをとるというねじれた取り組みをしている企業が多い。

よく誤解されるのですが、この仕組みでは、儲かっているところに人が集まるのではありません。そうではなく、「本人たちが“ここは将来モノになる”と確信している分野」に人が集まります。たとえば、三和総合研究所でいうと、ISOやアーツフォーラムといった分野がそうでした。最初は本当に事業になるか、社内で半信半疑の人が多いプロジェクトでした。本人たちだけが「この事業は絶対成り立つ」という自信があった。だから実入りが少なくても取り組み始めた。その結果、ISOは大化けしたし、アーツフォーラムも収益を上げるようになっていきます。好きなことをやっている個人が許容できる賃金の下限が大幅に下がります。企業は、市場に連動した、貢献に応じた賃金を支払うということさえしておけばいいんです。副業も認めればいい。ねじれを直し「自由と自己責任」をセットにする。そして経営者の判断ではなく、「最先端のことがわかっている現場の人たちが仕事を選べる仕掛けをつくった会社」は伸びています。

するとさらに質問がきます。「そんなことをしたら会社は回らなくなるんじゃないか」。確かに、何もなかったらバラバラになります。そこで必要になるのは「企業理念」です。

メルリンチ証券が山一証券の社員を引き継いだときに、元山一証券の人たちは“金を稼げ”というアメリカ流の能力主義を押し付けられるのではないかと恐れていたというんですね。ところが最初に何度もいわれたことは、「企業理念を理解しなさい」ということだった。「我々の会社はそもそも何のため

に存在するのか理解しなさい」ということです。理念を理解し、それに心を動かされれば、人はついていきます。

実は現場を取材すると技術の芽はいくらでもあるというんです。でも“先行投資委員会”のようなところで、何世代も前の技術をもとに“経営判断”されつぶされてしまう、と。ポケモン市場は94年の工作機械産業の売り上げと同じ約5000億円です。“馬鹿じゃないの”と思ってもつぶさない。活かす。その結果、基幹産業を上回る売り上げが可能になります。

雇用創出は、アーツのある分野で起こる

以前、東京・大田区の工場に取材に行ったら大笑いした話ですが、四輪駆動車にフォグランプをつけるブラケットという部品があります。発注表を見たらロット数30とあった。「オーダーメイドですね」って聞いたら、「新車だ」と。新車でロット30なんてないじゃないですか。すると社長が「森永、おまえ、車知らねえな。規制が違うんだよ。タンザニア輸出用だとタンザニア規制に合わせてブラケット作らなきゃいけない」。ロットが1000なら千葉県だし、万なら中国で作る。でも30なんて、生産ラインが安定するまで流しただけで100個くらいいってしまう。ではどうやるかというところ、30だけ流して不良品を30作るんです。それを熟練工がハンマーをもって1回叩くと、皆ピタッと90度になる。これは笑っちゃいますよ。でも、これは大田区で戦える。ほかの人には真似できないアーツ(Arts)だから。技術というのは人にしか蓄積しない。“ナレッジ”と違います。アーツの要素を商品にいかにか高めるかで企業がしのぎを削る。

こう考えてくると、雇用創出分野は既存の“産業分類”ではないですね。そうではなく、個人が生み出す仕事の高度化、付加価値、Artsの部分にあるのではないのでしょうか。そこに注目し、個人を活かす仕掛けが今後の鍵になるでしょう。

森永卓郎

(もりなが・たくろう)

1957年生まれ。東京大学経済学部卒業。日本専売公社、日本経済研究センター、経済企画庁を経て、98年より三和総合研究所主席研究員。専門は計量経済学と労働経済学。主な著書に「<非婚>のすすめ」「バブルとデフレ」「悪女と紳士の経済学」(ともに講談社)、「大解析 2001年日本は変わる!」(実業之日本社)、「痛快ビンボー主義!」(日本経済新聞社)など。

危機意識から生まれたイノベーション・マネジメント

村上路一 住友電気工業 経営企画部長兼金融開発プロジェクト室長

10年前から顕著になった「研究効率の低下」

製造業における売上高に占める研究費の割合は、1970年代はほぼ横ばいで、80年代に急激に伸びてきました。80年代に企業の研究費割合が伸びた要因として、1)市場競争激化、2)新規分野への多角化戦略、3)金融業界に就職するようになった理工系学生確保のための研究環境の整備、4)研究用設備・機器の高価格化、5)知的所有権強化のための基礎研究シフトがあげられます。研究費・人員を増やしても、80年代までは売り上げも伸びるという傾向にありました。

ところが、90年代に入ると、研究費が多ければ利益も多く出るというわけではなくなってきます。仮に、研究の効果が5年後の利益として出ると仮定して、「研究開発の効率」を【5年間の累積営業利益】÷【その前の5年間の累積研究開発費】として計算してみましょう。製造業9社を例にとると図表1(次ページ)のような結果になります。若干上がってきている企業もありますが、全体的に、80年代後半と比べて90年代に入って効率は落ちてきています。それも、10億円なら10億円投じて、昔は100億円の営業利益をあげていたのが、今はその3分の2である、といったかなりの落ち方です。すでにアメリカではこの現象について、90年に『リサーチテクノロジー・マネジメント』誌にGraham Morbey氏とRobert Reithner氏が「売上高の伸びと売上高研究費率は会社の大小によらず比例する。ただし利益率はまったく関係がない。研究費を増やしたからといって利益率がよくなるわけではない」という論文を発表しています。

なぜ、研究費が利益に結びつかないのか？

ではなぜ研究費が利益に結びつかなくなったのでしょうか。

日本の大企業の研究現場を考えてみると、問題は3つあげられます。1つめの問題は研究者の性質に起因します。多くの場合、研究者というのは事業構想を考える前に研究を始めてしまいます。研究途中で技術的興味に向くことがみつければ、学会に発表できるという方向に流れてしまいます。さらに住友電工の例でいえば、92年頃まで研究費の絶対額を下げたことがなかったんです。特に理由があってそうしたわけではなく、経済情勢が非常によくなったことと、研究組織の拡大が組織の長のステータスと結びついていたからです。研究所の拡大志向にあわせ見込みの薄いテーマも継続するようになり、研究費の増額は利益と結びついていきませんでした。

2番めの問題は、トップマネージャー、つまり役員クラス、の問題です。経営側が「企業における、研究のポジションの変化」をあまり理解していなかったということです。

今までの研究開発は「リニアイノベーションモデル」でした。つまり、技術革新を起こすような大きな研究のスタートは基礎研究だ、と。発明というハードルが一番高く、ここをうまく越えれば、開発・製造・販売という後工程のハードルは発明ほどは高くない。戦後、アメリカの科学者がこういうモデルをつくっていろいろな研究所の基礎研究にお金を投じさせたんです。プロダクトアウトの発想ですね。ところが、85年にスタンフォード大学のクライン教授が、それは嘘だと、「チェーンリンクドモデル」を提唱した。マーケットインの発想なんです。技術革新のスタートは市場洞察だというんですね。研究活動というのは知識を蓄積させる活動であって、必ずしも技術革新に直接結びつくものではない。ハードルも、発明というところがすべて難しいわけではなく、テーマによって開発が難しかったり、販売が難しかったり、いろいろありますよ、ということをいいました。それをよく考えてみると、たとえば発明がうまくできなければ他から技術投入してくれればいいわけです。戦後の日本企業はみなそれをうまくやったわけです。さらに製造ができないならファブレスで対応すればいい。

い。販売なら販売会社を買収すればいい。儲かる仕組みをつくるために基礎研究に力を注ぐのではなく、事業全体の戦略を考えることが重要になってきたわけです。以前は研究にお金をかけたら利益に通じました。今はどこに一番お金をかければよいかを考えなければなりません。

加えて、技術の進歩と消費者のニーズのバランスがとりづらくなってきた。たとえば、CDよりMDのほうが技術的に高度で、価格もMDのほうが高い。では、消費者がCDをやめてMDに移行するかというと、機能比較するとMDの今の価格は高すぎる、と思います。技術者もマーケットを見て、消費者がどのくらい喜ぶからこのぐらいいいコストで作らなければいけないということを考える必要がでてきました。

トップが行うべき、研究事業のリストラクチャリング

しかし、研究者はそもそも事業構想から考えるということがものすごく不得意です。これは本来、トップマネージャーの仕事です。研究に資源をつぎ込んで利益が上がらなくなった現在、経営側は、勝てる研究領域、製品を選択し、経営資源の戦略的集中を始めなければなりません。

この「選択と集中」という経営者としてのスタンスに、トップマネージャーであればこだわるべきところを、日本の経営陣の場合、自分がこれまでたずさわった事業にこだわって判断することが少なくありません。しかも今の時代、成熟産業とインターネット事業の研究テーマを同列に比べて、損益の事業判断をしなければならなくなりました。ところが旧来の産業分野をこえる発想など思いもつかない。その結果、“過去10億投資したけれど将来1億しか儲からない事業”と、“過去1億しか投資しないけれど将来2億儲かる事業”があった場合、前者を選ぶという判断をします。なぜかという、今まで10億も投資してきたじゃないか、もったいないからやっぱり続

村上路一

(むらかみ・みちかず)
1969年学習院大学大学院物理学修士課程修了後、住友電気工業入社。71年から研究開発マネジメント分野で新手法の開発等に携わり、97年より現職。(株)シンセシスを含め4社において非常勤取締役。90年米国スタンフォード大学アジアパシフィックリサーチセンター客員研究員。主な共著に『研究開発費の戦略的運用ハンドブック』(アーバンプロデュース)、『ベンチャーズインフラ』(NTT出版)。研究技術計画学会編集理事等、活動多数。

けようと考えてしまうのです。これは意思決定の概念では「サunkコスト(sunk cost)」と呼ばれ、過去に沈んでしまうコストだからあきらめるべきものなのです。意思決定は、現在から将来を見て行なわなければいけません。

3番めは日本の大企業ゆえの問題です。大企業というのは、研究開発から販売まで、あるいは材料からシステムまで全部自分でやろうとする。そうすると、一番スピードの遅い分野に合わせて事業全体のスピードが決まってきてしまいます。ここで重要なのは、さきほど述べた「事業構想」を考える人材を育ててこなかったことでしょう。ベンチャー企業であれば、事業化能力というのは実はベンチャーキャピタルがもっています。ベンチャーキャピタルが自分の投資したベンチャーに対して、マーケティングがうまくいかないのなら、販売の専門家を連れてくる。製造がダメだったら委託すべき会社を教えてください。最終的に社長がよくなければ代えてしまうわけです。そうすることによって、“遅い分野”がないようにしているわけですね。そのベンチャーと競争したら大企業は勝てません。しかもベンチャーは上場するとかなりの資金がたまる。彼らはマイナスの金利で戦ってくるわけです。

特にインターネットが出てきた95年以降、収益事業および研究分野の意思決定が非常に難しくなっています。

図表1 研究開発の効率
(=【5年間の累積営業利益】÷【その前の5年間の累積研究開発費】)
(単位:年、%)

企業名	1988 ~92	89 ~93	90 ~94	91 ~95	92 ~96	93 ~97	94 ~98
住友電工	173	158	138	116	110	108	112
NEC	44	34	25	21	21	26	33
東芝	71	58	38	35	39	37	39
ソニー	43	24	12	3	14	23	32
松下電産	51	42	32	24	21	22	26
トヨタ	154	120	88	59	63	79	93
シャープ	63	65	62	59	58	52	45
キャノン	110	93	80	82	93	106	121
ブリヂストン	304	274	251	228	216	210	226

※研究に力を入れている製造業9社を例にとり、有価証券報告書をもとに単体ベースで算出。
出所:住友電気工業調べ

住友電工における「研究テーマ決定方法」

住友電工の場合、97年4月に経営企画部と開発企画部を統合しました。それまで別々に行われていた「事業戦略」と「研究開発戦略」の統合を行ったわけです。「研究が利益に結びつかない」ことへの危機意識からでした。統合後、全社の研究テーマを一覧評価し、順位づけを行いました。そのとき用いた評価法が独自で開発した「ニュースコア法」です。

「ニュースコア法」はもとも、91年に導入した戦略的意思決定の質を向上させる手法、「ディシジョン・マネージメント」(スタンフォード大学ロナルド・ハワード教授提唱)を参考にしたものです。確率論をもとにした手法で、不確実さとリスクをもつ問題(設備投資や買収、研究プロジェクトなど)に対して科学的なアプローチを可能にします。おもしろいのは、この手法をもとに「手術するかどうか」を、「手術を受ければ期待生存日数が何日延びる。受けなければ免疫療法だけで何日である。医師の腕がよいと楽観的にみれば何日延びる」などと患者の意思決定をサポートする専門コンサルタント会社がアメリカにあるくらい確立された手法です。

“ディシジョン・マネージメント”手法の手順は、将来予測の数字を出すために、たとえば、a案:研究の規模拡大、b案:現状維持、c案:縮小の3つの戦略を考えます。各案ごとに、製品の売り値、売り上げ数、原料費といった30ぐらいある不確実要因を洗い出し、その予測値を研究者が現場の営業や製造、購入の専門家に聞きエクセルに入力します。予測値は、悲観値・基本値・楽観値の3つの値にわけて聞いて入力します。入力すると式が組んであり結果が出ます。“全部基本値を選ぶと利益の現在価値がいくら。売り値が楽観値だといくら”とか。

今度は、この計算のなかで、悲観値・基本値・楽観値のいずれをとるかで振れ幅が大きく、結果に最も影響を与える不確実要因を大きい順に5つか6つ選びます。これには振れ幅

の大きい順に並べてくれるソフトを使います。たとえば「売り値、仕上げ加工、歩留まり、設備投資、人件費単価」が結果に最も影響する不確実要因と出ると、今度はこの5項目に注目するわけです。そしてあらためて、a案ならa案の5項目における、基本・楽観・悲観3つの値のすべての組み合わせ、3の5乗(5項目分)、243通りにおいて、取り得る累積損益と確率を出します。確率は、基本値は確率50%、楽観値と悲観値は確率25%として、選んだ組み合わせによってソフトが計算してくれます。そして243通りの結果を連ねて、戦略ごとに図表2のようなグラフ(次ページ)を描いてくれるわけです。図表2の場合なら戦略1を選んだほうがいいわけですね。X軸の“0”の右側が利益額、左側が損失額です。戦略1は右に寄っています。戦略1の黒字になる確率は85%、15%が赤字。戦略2は損益0が50%の確率のところにありますから、黒字になるのも赤字になるのも50%、50%の確率です。

日本における研究テーマの評価手法は、定性・定量を組み合わせたものがなく、多くは定性的、つまり決定者の思い入れと直感で決められていました。“ディシジョン・マネージメント”は“直感による判断”を避けることができる素晴らしい方法論で、すでに日本でも15社以上で導入されています。しかし、インプットに手間がかかるため、複数テーマを短時間で解析することができません。また多くの研究テーマを簡明に順位づけすることにも適しません。

「ニュースコア法」導入の意味

そこで、26事業部約150の研究テーマを1カ月たらずで解析して順位づけを行うことを可能にした評価法、「ニュースコア法」が開発されました。「ニュースコア法」の評価プロセスは単純明快です。研究者自らが4事項に関するデータを表計算ソフトに入力して項目ごとの点数を出しその合計点を25点

満点で出します。4項目の内訳は下記の通りです。

- 1) 魅力度と実現性(10点) … 事業化した場合、市場占有率が高いと高い点数がつく。また、研究テーマの事業化の実現可能性が高いと高い点数がつく。
- 2) 売上高(3点) … 研究テーマの5年後の売上高(または増分)を、[全体市場×シェア]等で出し一定の基準で1~3の点数をつける。
- 3) 利益の現在価値<NPV>(7点) … 5年後のNPV金額を出し点数をつける。
- 4) 内部利益率<IRR>(5点) … 率が高いほど点数配分が高い。

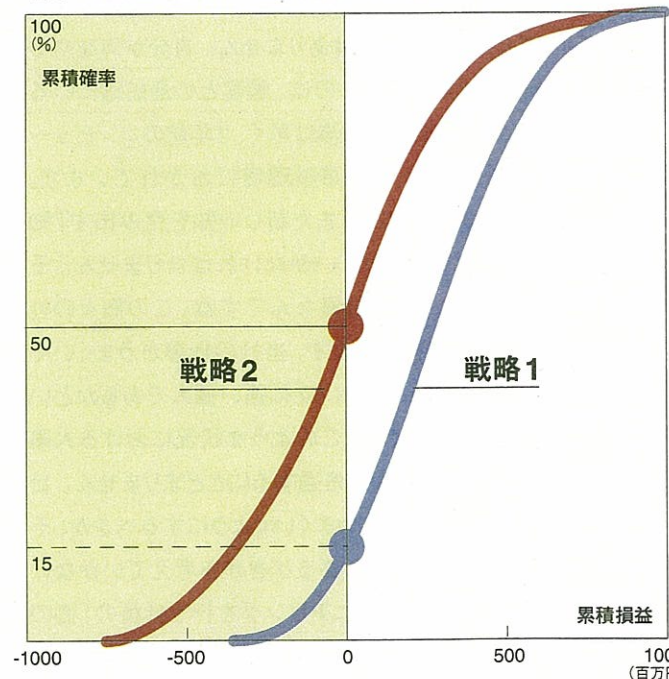
このうち3)のみ、先のディシジョン・マネージメントを参考にした方法で出します。97年当初の結果は、最高点24.4から最低点4.4まで予想外にばらつくものでした。この結果で重要なことは、1~2点程度の差に注意を払うことではなく、150すべての研究テーマを比較したうえで有望なテーマをみつけて経営資源の適正な投入を可能にする、つまり「研究効率の向上」です。そのため順位づけのあと、下位16%のテーマは打ち切りか縮小がなされ、経営資源は上位テーマへシフトされます。この評価結果はすべて公開します。

「ニュースコア法」の導入で研究現場にも変化がおきました。自主的なテーマの中止、有望テーマ発見、研究所内でのテーマ間競争、存続の危機感から研究所間の競争、プロジェクトリーダーの事業意欲と戦略意識です。経営サイドでは、導入の97年度下期から今までの2年間で、研究費は15%減少。研究員も、事業化されたテーマにそって事業部へ異動し15%減っていますが、効率はおちていません。むしろ加速しています。テーマ数は150から110に。あるテーマは、さほど重視していませんでしたが有望とわかり、1~2名だった研究者を10名近くに増やし、翌98年には新製品の投入を可能にしました。さらにこれらの結果、住友電工全体がどういう方向に

進めばよいのか明確になりました。材料からシステムまですべてをやるのではなく、伸びの大きい「高付加価値部材分野」に集中するべきだとわかったのです。

私は、経営企画部長として雇用はぜひ守りたいと強く思っています。そのためには、他社に勝てる分野をより早く見極め、経営資源を早く投入する必要があります。今後は、次々と新しい事業に参入せざるを得ないでしょう。そのために、社員の再教育は絶対必要になるでしょう。モトローラ大学のような、企業が行う教育です。経営に関しても、最先端の学問、基本の概念を勉強し、取り入れなければなりません。技術と経営を融合させて事業構想をしなければならない状況において、日本のマネジメントのあり方は課題を多く抱えていると考えています。

図表2 PROBABILITY DISTRIBUTIONS



“既存の事業・組織ありき”から、“個の創発が原点”の組織へ

河野健司 日本総合研究所 取締役人事総務部長

人事部の仕事とは何か？

経営としては、“雇用創出”を目的に人的資源マネジメントを行っているわけではもちろんありません。お客様のニーズ、マーケットに対応して、社員は自らの仕事の仕方を考えます。人事はそうした社員の仕事がうまくいくためにはどのような環境・処遇を準備していくのがよいかを考えます。その結果生まれた取り組みが、1998年度経営品質賞として評価されました。これは、私たちの経営方法がひとつの正しい方向であると認められたのだと理解しています。

日本総合研究所の主たる業務は、調査研究、コンサルティング、システムソリューションの提供とその開発です。日本総合研究所の存在価値は、ひとりひとりの社員がお客様と直接対応するなかで問題は何かを考え、それを見分け顕在化し、それに対応する価値をお客様とのあいだで創っていくところにあります。“本部が中心になってニーズにあった商品を開発していく”というやり方ではありません。自分が何をやるべきかを本当によく知っているのは、顧客との最前線にいる社員自身です。しかも技術の進歩は早く、3年前のコンピュータは使い物にならないという事業環境におかれています。日々、新しい知を集め加工し、また新しい知を生み出す「知識エンジニアリング」を行っていかねばなりません。そして、それをやっていくのが社員なんです。この個々の社員の総和として会社が存在します。当社の仕事がうまくいくためには、社員ひとりひとりがいかに強い個人であるかということが重要となるわけです。このような状況における人事部の役割は、人を育てる、人を処遇するにとどまりません。日本総合研究所の事業がいかにうまくいくようにすべきか、その環境としての人事戦略はどうあるべきかを考えていかなければいけません。知識エンジニアリングを行う社員の「個の創発」——社員ひとりひとりが自らの判断で考え行動し、し

かも全体としてひとつの方向に進んで行く——をどのように支援していくかが最も重要な人事部の仕事であるのです。

「選ばれる個人」と「選ばれる組織」の緊張感

では、具体的にどのような人事を行っているかをご説明します。第一は、能力主義・実績成果主義です。これはすべての基本です。組織をマネジメントする知恵というのは経験の長さに左右されることがありますが、そうした社員は多くは必要ありません。お客様の問題を解決するためには過去の経験よりも現在の能力がはるかに重要です。加えて、能力は顕在化させて業績に結びつかなければ意味がありません。このため、顕在化した能力を認定する「職種職能認定制度」を10年ほど前から段階的に整備してきました。これは社内のすべての仕事を27種類に区分し、職種ごとに9ランクのレベルを定め、社員の自己申告に基づき上司との面談の上レベルを認定する制度です。“どのレベルは何ができる”という判断基準も作っています。認定が1ランク上がると給与も上がります。また目標による管理制度を導入し年間の業績成果に応じて賞与で処遇を行います。賞与は会社業績および事業本部業績に基づき12の事業本部、5つの本社部門の部ごとに賞与ファンドを設定し、その賞与ファンドを各人ごとの年間目標達成率に応じて事業本部長が配分する仕組みとしています。

第二は、社員が力を合わせていく環境づくりです。社員各人がその能力をコラボレーションを通じて発揮する仕組みです。知識の共有化のためのデータベースなどのツールのほかに、人事面では、例えば、高い職能の認定に際して、ほかの社員への支援を義務化していくことなどによっています。また、その年の模範となるような成果を実現した社員を評価するためのベストプラクティス賞に、“コラボレーション”という分野をつくって表彰しています。

第三はライン人事の徹底です。「知識エンジニアリングを行う社員の『個の創発』」をめざすためには、本部組織である人事部が官僚的に管理するやり方ではうまくいきません。したがって、一定のマーケットの範囲を担当する事業本部ごとに、自らがその内部の組織構成を決め、人を動かし、評価も行い、事業本部長が給与も賞与も決めていくという現場優先を推し進めています。人事部の仕事は、全社的な事業本部間のバランス調整と、評価の基準づくりにとどまります。自分たちを最もよく知っている上司との間で、事実に基づきすべてを決めるという「ライン人事」は、社員にとっても納得性の高いやり方だと思います。

第四は、個々人の多様性を活かす仕組みです。これは、「自己申告」につながります。社員がやりたいことを申告し、その申告に対応していくということです。99年4月から「社内求人市場」という制度を開始しました。事業本部内で新しいプロジェクトを担当する人材がいなく、または足りない場合に社内での求人をする制度です。「仕事内容、必要技術、終了予定、終了後可能となるキャリアパス」等をイントラネットを利用して開示し、募集します。人事部は単なる仲介役です。応募にあたって、上司の許可は不要です。応募の事実も応募者と募集事業本部、人事のみしか知りません。募集事業本部が応募者を審査してOKとなれば、直ちに異動です。この制度はインパクトがありました。魅力がない仕事では募集しても人は来ず、プロジェクトは成立しません。応募する社員も日頃からスキルを磨いておかないとパスしません。抜けられる事業本部から見れば、常に魅力的な仕事を維持しないと、力のある社員から順番にほかへ移ってしまう恐れがあります。つまり、社内にマーケットの原理を持ち込んだわけです。

社員個々人に原点をおいた組織のあり方を追求しようとしているときに、既存の組織の枠に無理やり社員をはめこむのは意味がありません。「社内求人市場」ができれば、人気のない事業部というのはリストラクチャリングされてしまうんですね。

魅力のない仕事をやっているセクションから人が抜け出すのは当然です。経営が不振部門をつぶすというより、社員が集まらなければ自動的にその事業、その仕事はリストラされ、経営資源は魅力のある事業分野の方へ移っていきます。ですから、事業本部長の目標は、自本部の事業をいかに部下社員にとって魅力的にするかということなのです。処遇面も魅力のひとつです。収益性が高ければ賞与ファンドも増え、同じような仕事をしていても、社員から見れば処遇の魅力が高まります。結果的に社員から見て魅力が高い事業は、会社から見ても魅力があるといえます。この「選ばれる個人」と「選ばれる組織」の間における活性化状態、マーケットの原理を用いたメカニズムを企業内にビルトインすることが、この制度の目的なんです。「社内求人市場」は、この半年の間で10プロジェクト・計20人くらいの求人があり、応募者は20人以上ありました。実際に採用されたのは10人です。

次世代の人々を活かす組織に

これまで述べた諸施策は、この数年でかなり整ってきました。毎年定期的に行っている全社員対象無記名アンケート調査(職場意識調査)でも、「会社と個人との関係をどう思うか」という質問に社員がつけた点数は、「3普通」「4良い」という基準のなかで、94年は2.9だったものが、96年に3.1、99年には3.4とはっきり上がってきています。個の創発を基本とする人事制度が理解されてきたためだと思えます。

このような経営手法は全業態に直ちに有効とはいえないかもしれませんが、しかし、社員自身が自分の能力をどうやって伸ばすかを真剣に考えるようになったとき、個人の能力は本当に伸びます。次世代の人々の「伸びたい」という強い意欲に応える組織であるということが、今後どの企業にとってもますます重要になるでしょう。

雇用確保と健全な経営は両立する

笹田 学 横河ヒューマン・クリエイト 代表取締役社長

経営者にとって、人員削減は“麻薬”

企業経営におけるリソースは、人・モノ・金です。この3者のなかで横河グループが最も重視するのは「人」です。人がモノ・お金と異なるのは、個人の意思と成長し続ける可能性をもった存在であるという点です。その人のやりがい、可能性を企業のなかで高めていくことが大事であると考え、横河電機グループは雇用を第一に考えます。そのために必要なあらゆる手をうち、新しい事業も立ち上げてきました。

これとは違う別の考え方として、雇用に手をつけて社員を削減し、企業体質を強化して利益を出すという経営方法もあるでしょう。どちらを選ぶかは個々の企業の選択です。どちらがいいというものではありません。アメリカのやり方や他社のやり方がどうであるからといって、流されて決めるようなものでもありません。各企業の経営判断です。経営者はどの方針で行うかを考え決定し、それをオープンにすればいいのです。そうすれば、働く側は自分が納得する経営を行う企業を選ぶことができます。

問題なのは、業績が悪くなったからと人を削減する一方で、役員の人員構成や経費には手をつけられないようなやり方でしょう。あらゆる手をうって、それでも利益があがらないために賃金カットや人員削減をするのであれば理解できます。それをやらず、立場の弱い社員にだけしわ寄せをする結果となるような経営には納得できません。

私は、「人に手をつける」ということは経営者にとっての“麻薬”だと思うんです。経費の点でいえばたしかにコストダウンをすることのほうがはるかに大変です。すでにこれまで取り組んできているわけですから。“人を切る”ことが一番早い。即効性がある。人件費削減で即費用にはねかえってきます。しかしこれは麻薬です。痛み止めにはなるかもしれませんが、これを使ってしまったら終わり、という結果にもなりかねませ

ん。事実、人を削減して一時的に利益を出した企業の業績というのは続いていません。企業体質が変わっていないので業績は続きようがないのです。経営が苦しいときにこそ、ビジョンを提示しつつ企業体質を変えるような手段をとっていくことが重要になるのではないのでしょうか。

雇用を確保しつつ、どう健全な経営を行うか

横河ヒューマン・クリエイトというのは、89年に設立された横河電機100%出資の子会社です。スタート時は人材派遣・人材紹介業を行っていました。バブル崩壊後の91年、横河電機は、顧客である素材メーカーの生産減の影響を受け受注が落ち込み、横河電機の社員6000人のうち約3分の1にあたる1500~2000人の仕事量がなくなってしまうというほどの事態に直面しました。「雇用を確保しながらどう企業を維持し、健全な経営を行っていくか」という大きな課題に直面したわけですが。この課題を解決するため、横河電機グループは進むべき長期ビジョンを明確にしました。そのビジョンにしたがって人事戦略の新しいコンセプト——「よりクリエイティブでチャレンジングな企業風土をつくる」——もたてられ、その人事戦略にもとづいて、横河ヒューマン・クリエイトの事業概要も「人に関するすべてを行う」という方向へ変わりました。現在は、人材派遣、人材紹介、横河電機グループ企業トップを対象としたリーダーシップマネジメントプログラムや横河電機社員6000人の人事情報一元管理と、それらのノウハウを活かした能力開発事業や人事システム構築事業、業務請負事業等を行っています。

バブル崩壊後のこの危機において横河電機は、雇用を第一に考え、雇用確保をしつつ縮小したニーズに対応し、なおかつ健全な経営を行うために3つの大きな構造改革を実施しました。1つめは、最低30%以上のコストダウンです。最

低30%以上ダウンというのは変革でなく、設計の変更にまで立ち戻る“革新”を意味します。このため、当時の社長・美川は“新幹線発想方式”というのを考え出しました。「いままでの在来線の延長線上でコストダウンをやってもせいぜい5~10%である。それを倍のレベル、スピード、つまり“新幹線”でやろうとするならばラインを変えざるをえない。すべてゼロリセットしたかたちで改善に取り組んでほしい」。その結果、徹底した見直しで、場合によっては40~50%近いコストダウンも可能になりました。

2つめは、関連会社における新しいビジネスの創出です。人材の受け皿をグループ全体に見出すために、新しい関連会社は何社かつくられました。これは、「魚のいる池に釣り糸をたれなさい」という言葉で表現され、推進されました。

3つめは、横河電機のもっていた専門的な機能を外に出して事業化し、横河電機グループ以外からの受注も受ける、ということです。機能ごと外に出すといっても、横河電機にいる人を外に出すだけであれば、横河グループとしては雇用を創出したわけでもないし人件費も変わりません。この3つめの方策の目的は、事業化し専門性を高めた結果、他社からの仕事も受注するという点にあります。それによって雇用を創出する。雇用を創出してまた横河電機から人を受け入れる。いわば雪だるま式に雇用をつくりだすことが狙いです。これを称して使われた造語が、「1対1対1」です。1対1対1の、最初の1は横河電機の仕事、2番目の1はグループ内の仕事、最後の1は横河電機グループ以外の仕事を意味します。最後の1が、純増の雇用になります。

この3つの構造改革のうち、後の2つを行うなかで、1500~2000人の社員は適材適所に再配置されていきました。リストラクチャリングというよりも「再配置」をしたというほうが正しい動きです。再配置のために第2人事部というものがつくられました(いまはもうありません)。

以上が、バブル崩壊以降、雇用を確保しながら横河グループ

笹田 学
(ささだ・まなぶ)
1954年生まれ。高校・大学・社会人を通じてラグビーで活躍。明治大学では76年、主将として社会人を破り初の日本一となる。卒業後、横河電機入社。営業を経て、人事・厚生・労務課長を歴任、96年人事部長として新人事政策、高齢者・障害者活用に力を注ぐ。99年6月より現職。横河ファンドリー(株)社長(障害者活用の特例子会社)、横河グループ福祉センター理事長。関東ラグビー協会理事ほか。

が事業拡大をし利益をあげてきた経営についての内容です。

産業の枠組みの変化が雇用を生む

いま、「情報分野」がクローズアップされ、産業革命以来の、産業の仕組みの変化ともいわれています。情報・ネットワークビジネスの部分では、もうすでにかなりの雇用が創出されています。大企業の人材もずいぶんそこに流れこんでいるのではないかと思います。景気の回復はもう期待できません。それよりも、もっと別の枠組みを考えて、今後は、情報・ネットワークビジネスの動きを含めた全体を、バランスよく見ていく必要があるのではないかと考えています。

いままでは、工業というくりのなかに鉄鋼業や電力業といった各産業がありました。情報産業もそれと同列の一産業としての位置づけでした。しかし今後は、情報というくりのなかに各産業が位置づけられるようになるのではないのでしょうか。そうすると、鉄鋼なら鉄鋼、電力なら電力と別々だった産業同士が「情報」というもので結び合って、いままでは考えられなかったようなビジネスをつくりだす、新しい商品をつくりだす、ということが起きるでしょう。

一方で、「現在のバーチャルのビジネスは本当に長く続くんだろうか」という懸念を私はもっています。バブルのときも土地とお金だけが架空のところ動きまわった。生産活動が興ったわけではありません。いまの状況も、情報だけでモノが売られるといったようなバブリーな傾向があると感じます。ですからネット社会の活況が、実際の産業、モノのほうに移行して活性化の循環ができるようなことが必要です。「情報」で結び合って生まれた新しいビジネス、新しい商品を生産する工場ができてくるような動きです。この流れが結果として景気を回復させ、いまの情報分野以上に雇用を創出していくことになるのではないかと私は考えています。

非雇用の研究 「ディペンデント・コントラクター」

プロフェッショナル人材・才能の創出支援と最適活用

ワークス研究所研究員

村田弘美

イントロダクション オランダの躍進などを背景として、EUを中心に、雇用形態の多様性、働き方のフレキシビリティの促進は労働市場に強い影響を与え、長期的には雇用を創出していくと言われている。

近年、日本においても、「フルタイム正社員」と呼称される典型的な雇用の割合が低下する一方で、「パートタイム」「アルバイト」「契約社員」「派遣社員」「フリーター」といった非典型的な雇用形態を起用する企業が増えている。

また、専門性の高い分野を中心に、個人に対して業務委託（請負）契約を結び、個別業務をアウトソーシングするなど、人材のポートフォリオは更に拡がりつつある。1つの企業と専属の契約を結び常駐のようにして働く「自営」と「雇用」の中間的な就業形態も存在している。

本プロジェクトでは、従来、企業が個人と雇用契約を交わす「雇用」の領域に加え、企業が個人と業務委託契約を交わす「自営」の領域を含めたものを1つの労働市場と捉えている。その上で、「自活型の独立個人事業主」を創出するためにはどのような方法があるのか、雇用との格差の是正は必要か、雇用から自営領域へのスムーズな移動など、雇用創出のための具体的な方法論を提言することを最終的な目標としている。

特に、アメリカにおけるインディペンデント・コントラクターを調査等で検証した仮説について、日本の現況と照らし合わせ、「自活型の独立個人事業主」を発展させるにはどのような政策が有効であるか、求められる市場の機能などを明らかにすることを目的とする。

アメリカでは、「自活型の独立個人事業主」を総じてインディペンデント・コントラクターと称しているが、本稿では、個人が複数の企業と契約を結ぶ場合と、1つの企業と専属の契約を結ぶ場合に分け、前者に該当する労働者を「インディペンデント・コントラクター」、後者を「ディペンデント・コントラクター」（1つの企業に依存して働く労働者）と定義した。

本稿は、その第一ステップとして「ディペンデント・コントラクター」を中心とした「雇用」と「自営」の中間的な働き方、それをとりまく状況について焦点を絞り、独自の視点でまとめたものである。

I ディペンデント・コントラクターの概観

時代と環境の要請

1つの企業と専属の契約を結び、常駐に近い形で就業する個人事業主 労働関連法上の「労働者」には該当しない

「ディペンデント・コントラクター」は、業務委託もしくは業務委託員と呼称される「自営」の就業者である。契約社員と混同されがちだが、企業とは雇用契約でなく、個人で業務委託契約を交わし、民法上の請負（632条）、あるいは委任（643条）契約に基づいて仕事の受発注が行われる。

税法上は、給与所得区分でなく事業所得区分で確定申告を行う。

保険は、健康保険は国民健康保険、年金は国民年金に第1号被保険者として加入、雇用保険及び労災保険は対象外である（一部を除く）。労働基準法や労働関連の法律は適用外である。従って、最低賃金法も適用外で、報酬の多くは出来高や歩合制、労働時間や休日休暇も自己の裁量に任される。

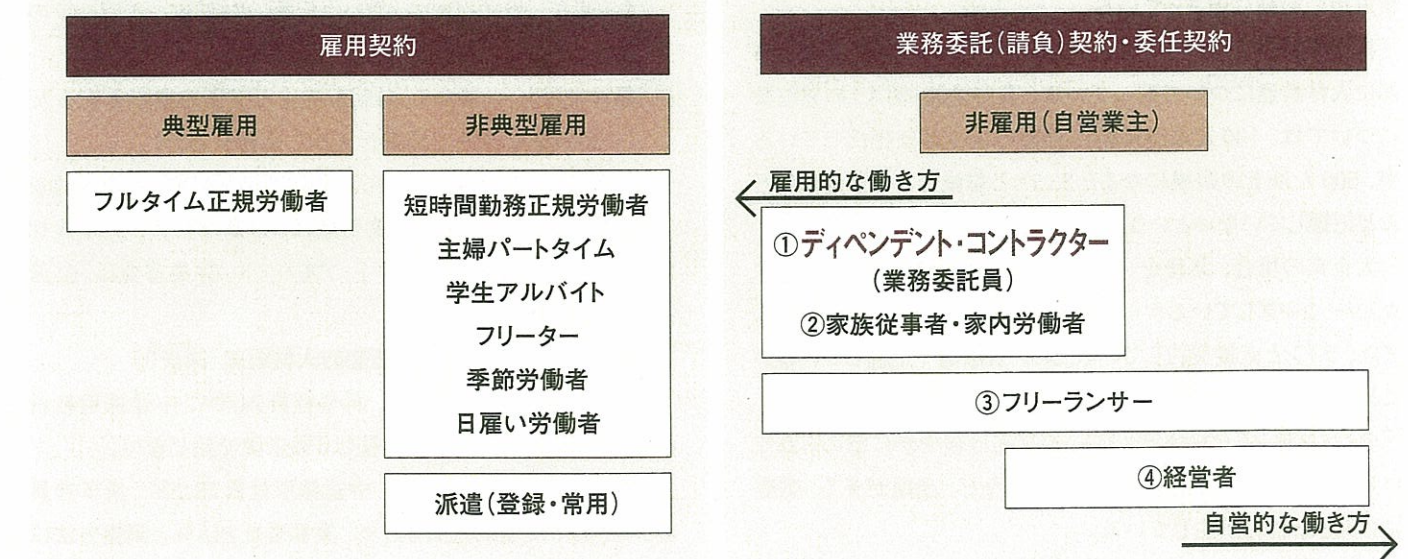
ここまでは、通常の自営業主と同じであるが、固定の企業に

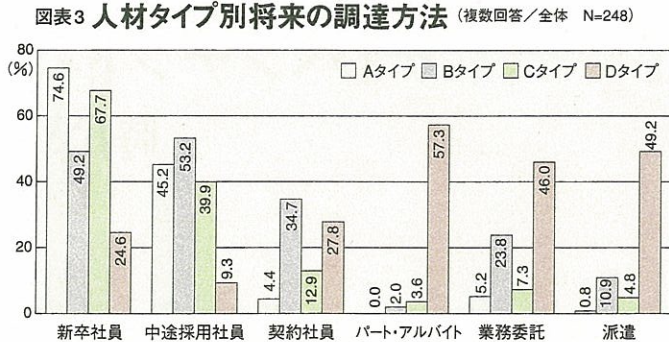
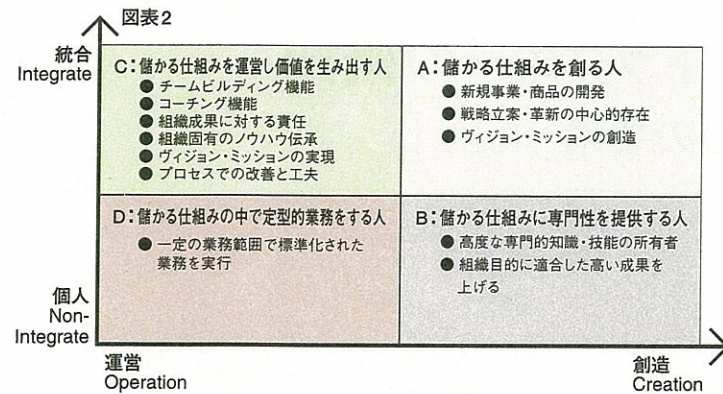
依存した仕事の受発注形態や、常駐やそれに近い形で就業するなど雇用者に近い形で就業していることから、ディペンデント（＝企業に頼る）・コントラクターと定義した。

デジタルクリエイターなど新世代領域を中心に新しい職種も続々と生まれている

古くは大工などの建設業や、運送業、映画製作に見られた働き方であるが、現在では、タクシーの運転手、保険会社の外交員、アナウンサー、証券の営業職、デザイナーやライターといったクリエイターなどが中心である。Webデザイナーなどのデジタルクリエイター、ネイリスト、キャリアカウンセラーなど、インターネットによるフリーランサー市場の成長やニッチ産業、新しい事業所サービス業、個人サービス業の増加により、さらに拡大する動きを見せつつある。多くはその道のプロフェッショナルで、企業が教育する必要はない「即戦力」の人材であるといわれているが、現状はどうなっているのだろうか。

図表1 雇用&就業形態の類型





既存の統計で「ディペンデント・コントラクター」「フリーランサー」を把握するのは不可能 有用なデータ収集と分析が望まれる

「ディペンデント・コントラクター」及び「フリーランサー」の市場は50万人とも200万人とも言われている。しかし残念ながら、この領域の公的統計や調査・研究は存在せず、市場規模を測定することは不可能であった。「平成9年就業構造基本調査」では、雇人のない自営業主は、531.3万人、「平成7年国勢調査報告」では、雇人のない自営業主は、422.3万人と小規模企業についての把握はできるが、これらの統計は小売業や旅館といった個人を対象としたものや、開業医、弁護士なども含まれており、「ディペンデント・コントラクター」「フリーランサー」「SOHO」といった分類の特定はできない。また、国税庁の統計、国民健康保険の人数把握も同様である。保険会社の外交員のように、雇用者として区分しているケースもあるため、把握は困難である。

94年に労働省が実施した「就業形態の多様化に関する調査」では、「多様」の範囲は、正社員、出向社員、派遣労働者、パートタイマー、臨時・日雇い、契約・登録社員といった従来の非典型雇用の範疇に留まっている。

「採用実績調査'98」(リクルートリサーチ)では、各企業の人事部に人材調達について聞いている。業務委託(個人)の契約数については、100人未満規模の企業の60.5%は把握しているが、500人以上の規模になると23.5%と急減し、大企業はほとんど把握していないという結果であった。

大企業の場合、業務を一括して下請け会社や外部企業にアウトソーシングしているケースが多く、個人との契約は少ない。また、ラインと直接契約しているため、人事部で把握していないことも多い。

「ディペンデント・コントラクター」の存在は緩やかに認められているが、実態が全く捉えられていないなど、課題が多く、調査にも大きな制約が生じている。

企業のディペンデント・コントラクターのニーズは「高度な専門性の提供」が必要な領域と「定型的業務」において拡大

99年4月に実施した「21世紀の人事管理に関する調査1999」(リクルートHRD企画室)では、雇用の流動化が進み、企業と働く人の関係が変化するという推察のもと、人材の調達方法と活用の方向性について聞いている。

事業目的を達成するために必要と思われる人材について、
 X (Creation (創造) / Operation (運営))
 Y (Integrate (統合) / Non Integrate (個人))
 2つの軸による4つの人材モデルを仮定した(図表2)。

A: 創造×統合=(儲かる)仕組みを創る人(新規事業・商品開発、戦略立案・革新の中心的存在、ヴィジョン・ミッションの創造)

B: 創造×個人=(儲かる)仕組みに専門性を提供する人(高度な専門知識・技能の所有者、組織目的に適合した高い成果を上げる)

C: 運営×統合=(儲かる)仕組みを運営し、価値を生み出す人(チームビルディング機能、コーチング機能、組織成果に対する責任、組織固有のノウハウ伝承、ヴィジョン・ミッションの実現、プロセスでの改善と工夫)

D: 運営×個人=(儲かる)仕組みの中で定型的業務をする人(一定の業務範囲で標準化された業務を実行)

A、B、C、Dのタイプごとに、将来(5年後程度)の理想的な調達方法を聞いている。就業形態は、1)新卒社員、2)中途採用社員、3)契約社員、4)パート・アルバイト、5)業務委託、6)派遣——の6種類とした。

4タイプ別将来(5年後)の理想的人材調達(図表3)

Aタイプ(創造×統合)は、新卒社員74.6%、中途採用社員45.2%と、それ以外の調達方法は6%未満で殆どない。

Bタイプ(創造×個人)は、中途採用社員53.2%、新卒社員49.2%、続いて契約社員34.7%、業務委託23.8%と調達方法に

拡がりが見られた。

Cタイプ(運営×統合)は、新卒社員67.7%、中途採用社員39.9%、契約社員12.9%と新卒中心ではあるが、契約社員のニーズは現在の倍に増えている。

Dタイプ(運営×個人)は、パート・アルバイト57.3%、派遣49.2%、業務委託46.0%、契約社員27.8%、新卒社員24.6%で、社員から他の調達方法へと移行する動きが見られた。

このように、A・Cタイプは新卒・中途中心、Bタイプはその2者に加えて、契約社員・業務委託、Dタイプは、MIX型である。企業の業務委託の調達ニーズは、高度な専門的人材、一定の業務範囲で業務を遂行する人材、といった2つの領域で高まると考えられる。

個人属性、業界別業務委託契約の特徴、開業促進要因、阻害要因を明らかにする

「ディペンデント・コントラクター」の市場やその実態について、公的統計や調査では掴めないため、以下の3つの調査により、仮説を検証することにした(図表4)。

A. 求人情報誌から見た市場

求人情報誌による「業務委託」の募集広告からのプロフィール。

B. 業界特性

「業務委託」「フリーランサー」を活用していると思われる9業種について、企業に聞き取り調査を実施、その契約内容と活用方法、契約のメリット、デメリットを明らかにする。

C. 個人属性・開業プロセス

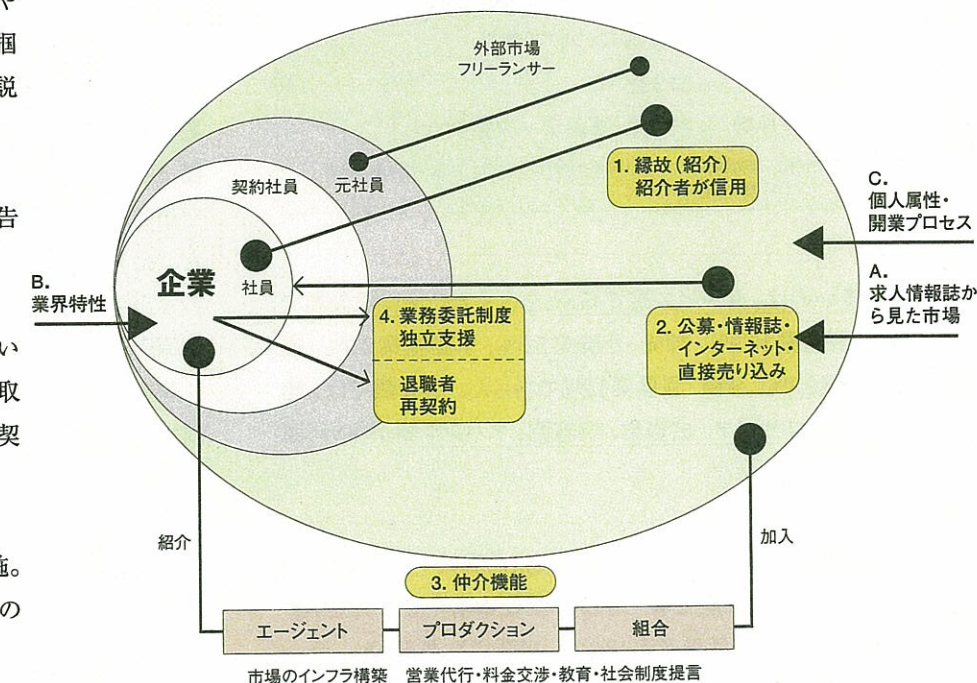
個人調査による独立プロセス調査の実施。自営業主の分類別に開業要素や促進要因の違いを明らかにする。

A、Bについては、人材調達の機能からアプローチする。主に、①個人の紹介(縁故)、②求人広告・インターネット広告等の公募、③組合・プロダクション・エージェント・紹介会社といった仲介機能を通じた紹介、④社員からの独立へ移行制度——の4経路からの人材調達が考えられる。この中の②の調査から、傾向把握を試みた。Cでは個人の視点から、「ディペンデント・コントラクター」「個人開業者」の開業プロセスや個人属性・意識の違いについて明らかにすることとした。

加えて、公募以外の仲介、エージェント機能がどうなっているか、また、先行事例として米国の実態についてのインタビュー調査を実施した。

以下はその中間報告である。

図表4 ディペンデント・コントラクターの労働市場(人材調達構図)と調査可能な領域(A・B・C)



II デイペンデント・コントラクターの実態 求人情報誌から見たプロフィール

98年9月から、99年8月までの1年間にリクルートの求人情報誌において、業務委託を公募する広告は737件であった。広告という表面的な情報ではあるが、掲載情報を分析してみると。情報誌の表記ルールとして、「雇用契約」の募集の場合は労働法規等の問題等から、掲載必須項目を設けてチェックしている。しかし、「業務委託契約」の場合、個々の契約により異なる、また労働関連法規の制限もないため、雇用と同じような必須項目を設けず、任意表記としている。不確定要素ではあるが、市場を掴む手がかりとして、広告から推察し、ポイントを整理した。

メディアチェック概要	
1. 掲載期間	98年9月～99年8月
2. メディア	B-ing、とらば一ゆ、GAT'N、TECH-Bingの4誌
3. 調査内容	「業務委託」募集の掲載情報から募集職種、募集職種、適用になる制度等について集計
4. 掲載社数	513社
5. 求人広告件数	737件(募集データ重複なし)

*メディアの性質上、個別募集内容(職種・年齢・学歴)については、広告件数を基に算出。その他については、社数を基に算出した。

■ 業種

最も多いのは、サービス業で45.8%を占めた。次は建設業で31.4%、製造業10.9%、卸売・小売業5.5%、不動産業2.9%、運輸・通信業2.3%、金融・保険業1.2%であった。小分類では、建設の他、ソフトウェア、広告業、美容院、アパレル等が多い(図表5)。

■ 募集職種

大分類では、多い順に、専門的・技術的職業(主にクリエイター)が45.5%、生産工程・労務作業従事者(主に大工)が23.3%、営業・販売従事者が13.3%、事務従事者が9%、サー

ビス職4.5%であった。さらに中分類で見ると最も多かったのは、大工、次に営業・販売、情報処理技術者、デザイナー、広告制作と続く。ホームページクリエイターなど、デジタル系のクリエイターもみられた(図表6)。

■ 年齢

年齢については、「不問」が最も多く、31.9%を占めた。自由記載のためランダムではあるが、次に「20～30歳」で4.5%、「40歳位まで」は4.3%と続く。さらに、5歳ごとの分布を見たが、20代前半から30代前半に16～18%と集中している。最も少ないのは60代後半で1.9%であった。全般に、技術・スキルがあれば年齢を問わないという傾向が強く見られた。

■ 学歴

学歴は不問が82.2%と最も多い。高卒以上が10.5%、専門・短大・高専以上が3.9%、大卒以上は1.9%であった。

■ 募集資格

最も多いものは、普通自動車免許の18.9%で、営業職や大工に多く見られた。他には、司法書士や弁護士、美容師などの国家資格、業務に必須とされる資格であった。全般的に資格よりも、学歴よりも、「実務経験」を前提としている。建設業の各職種については、見習いの募集もある。

■ 出社義務

出社義務について、記載している企業は少なく7.6%であった。記載されているものは、いずれも週1回、月1、2回、会議のみ出社で、恒常的なものではない。

■ 報酬

報酬は業種・職種ごとに特徴が出ている。建設業系は主に固定報酬制(日額・月額)と完全出来高制に二分していた。アパレルや広告業のデザイナーは、出来高制を適用。商品がヒットした場合、別途報奨金を設けるケースがあった。プログラマーは完全出来高制か固定報酬制(月額)で二分されている。営業職は業種を問わず、完全歩合制か出来高制で、扱う商品により割合は5～80%と幅がある。また、派遣会社の募集する営

業(請負)で、時給+歩合制とするケースもあった。美容師は完全出来高制や完全歩合制であった。

技術が必要とされる職種ほど、固定給よりも出来高制や完全歩合制など、個人に有利な報酬システムを選択できる仕組みになっているようである。また、昇給については、建設業を中心に8.1%が適用していた。昇進制度を適用している企業もあった。教育系の会社で、受講者の評価を制度として適用しているケースもあった。

■ 教育研修

教育制度を設けている企業は殆どないようである。ある場合も短期的な企業独自の仕組みの説明会や、営業の商品説明の講習会程度であった。保険会社の営業では、独自に代理店養成の目的で3年程度の教育制度を設けている。

■ 休日・休暇

業務委託の場合、休日・休暇を定める必要はないが、殆どの企業が、自社と同じ休日・休暇を適用している。「自由」とするケースもあった。

■ 手当

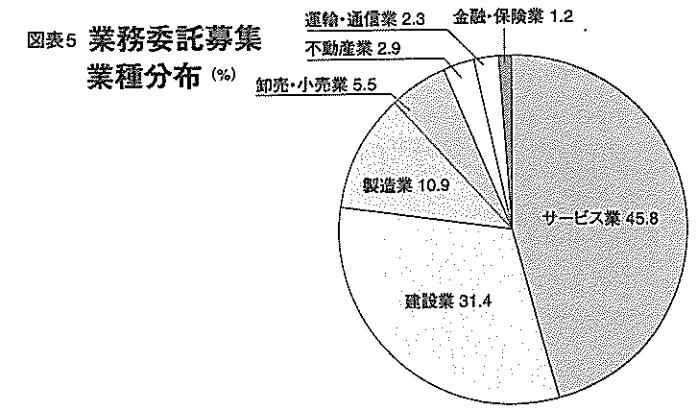
多くの企業が手当・福利厚生は適用していないが、小規模企業で社員と同じ手当・福利厚生を、業務委託にも適用しているケースがあった。全体の16.2%が、残業手当、運転手当、住宅手当、家族手当、資格手当、指名手当、食費、賞与といった手当を適用している。

■ 福利厚生・社会保険

社宅・寮ありと記載した企業は、2.7%であった。他に、社員旅行、保養所、資格取得援助、制服貸与、名刺支給とほぼ雇用者と同じ制度を適用しているケースもあった。また、社会保険完備としているケースもあった。

■ 交通費

交通費の支給については、27.3%の企業が支給と記載している。内容は、全額支給、半額支給、金額上限ありと様々である。



大手は個人との個別契約に対応できず活用しているのは主に中堅・中小企業業界によって業務委託契約内容は大きく異なる

全体を通して、大手企業の求人は少ない。個人との個別契約には対応せず、弁護士や経営者、著名なクリエイターなど一部の契約に限定されるようである。募集している企業の多くは中堅・中小企業であった。業界によって契約内容は大別されている。

業務委託契約では、本来ありえないはずの、見習いの募集や、昇給・昇格、各種手当や福利厚生などが散見された。疑似雇用の問題もあるが、旧慣習をそのままに、現在の法・ルールで区分しているひずみは生じている。「うちは職人を雇いたんだ。雇用契約か業務委託契約なのか、そんなこと考えたこともないし、知らない」「福利厚生を手厚くするのは悪いことなのか」という声をよく聞いた。慣習だけの問題ではなく、単に知らないということもあった。市販の書籍も雇用者の活用やアウトソーシングについては多くあるが、雇用契約以外の個人に対する扱いについて書いてあるものは少ない。何も知らずに業務委託契約を交わしているというのは事実であろう。

次項では、「デイペンデント・コントラクター」を活用している9業界について、さらに聞き取り調査を行った。その中から特筆されるものについて紹介する。

図表6 募集職種TOP10 (中分類)

職種	割合 (%)
1. 生産工程・労務作業従事者(大工など)	23.3
2. 営業・販売	13.3
3. 情報処理技術者	13.0
4. デザイナー・カメラマン	6.8
5. 広告・出版・マスコミ専門職	6.4
6. 事務用機器操作	5.0
7. 建築・土木・測量技術者	4.3
8. 生活衛生サービス職	4.1
9. 機械・電気技術者	3.1
講師・インストラクター	3.1

日本の産業界では「ディペンデント・コントラクター」をどの程度活用しているのだろうか。その現状を把握するために、幅広い業種にヒアリング調査を実施した。ここでは、「活用している」企業だけを取り上げ、「ディペンデント・コントラクター」をどのように活用しているのか、運用の詳細、日常的に感じているメリットやデメリットなど、聞いたものをまとめている。

■ 調査を行った9業種

- ・ 出版
- ・ 不動産
- ・ ソフトウエア
- ・ 保険
- ・ ゲーム
- ・ アパレル
- ・ メーカー
- ・ 旅行
- ・ 広告

■ 調査期間 / 1999年10月

■ 調査社数 / 各業種2~5社、計25社

■ 調査方法 / 対面による聞き取り

9業種を調査し、「ディペンデント・コントラクター」は、大きく3つに分類されることがわかった。

- 1) 専門職タイプ (出版業界:編集スタッフ、ゲーム・ソフトウェア業界:SE・プログラマー、アパレル業界:デザイナー、旅行業界:添乗員、メーカー:修理技術者)
- 2) 営業職タイプ (不動産、保険:集金、新規開拓)
- 3) 管理職タイプ (アパレル:マーチャンダイザー・ディレクター、保険:マネジャー)

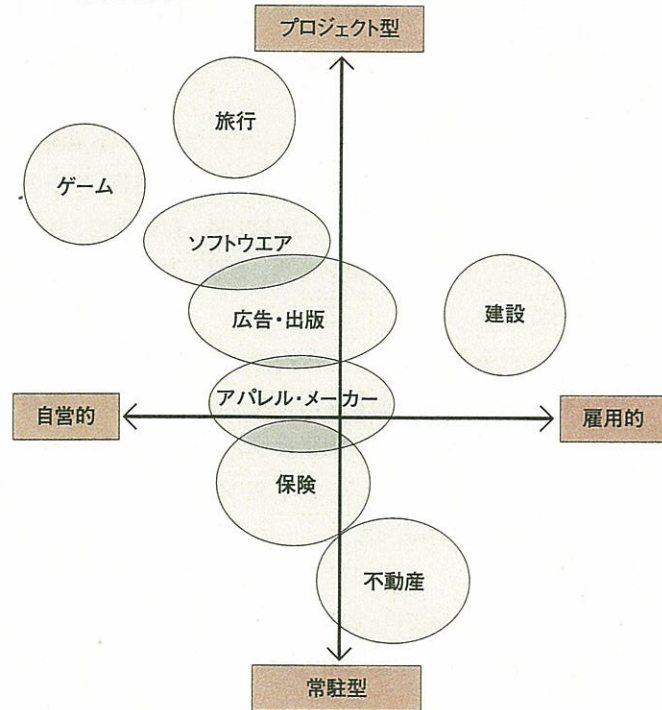
各業界ごとに契約内容やポジションは異なるが、共通しているのは、報酬は、歩合制など成果に基づくタイプが主流であるということ。また税・社会保険・福利厚生などは、大半が自営業者として扱っているため適用外としていた。しかし、活動経費

は会社が負担している。導入のメリットでは、営業職のモチベーションの高さが目立った。

また、数日から2~3年まで期間の長短はあるが、プロジェクトの発生に応じて仕事を依頼する“プロジェクト型”と、企業に常駐または直行直帰で恒常的に仕事し、契約も継続の多い“常駐型”の2つに分かれるようである。前者はクリエイターに多く、後者は営業に多い。また、待遇もほとんど社員と同じ扱いを受ける“雇用的”なもの、契約に定められた仕事の遂行のみする、“自営的”なものに分かれている。図表7はメディアチェック及び聞き取り調査から見た業界特性を表したものである。

調査した9業種のうち、今回は特徴のある6業種について報告する。

図表7 業界特性



出版・広告業界

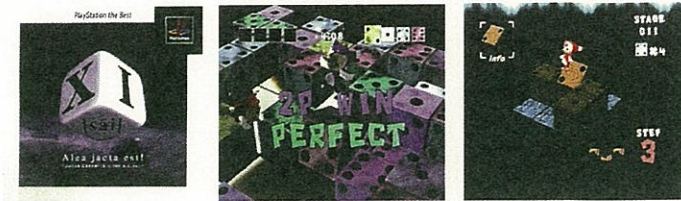
専門的スキルを要求されるこの業界では、昔からフリーランサーが多い。そのため、「ディペンデント・コントラクター」の形で社内常駐するスタッフの比率も高いようだ。

- 仕事内容 / 編集、デザイン
- 必要とされるスキル / 経験、即戦力 (Macオペレーション、DTPスキルなど)
- 契約期間 / 媒体に準じる
- 労働時間規定 / なし
- 税・社会保険 / 自営業者扱いのため、適用しない
- 福利厚生 / 適用しない
- 報酬 / 媒体による。1号単位、1ページ単位で定める
- 経費 / オフィススペースやOA機器、必要な資材は無料提供。来社の交通費支給
- 出社義務 / なし。在宅も可。打ち合わせが頻繁に必要なため、ほぼ毎日出社か、または連絡をとれるようにする
- 名刺 / 必要に応じて会社の名刺を作成 (通常は、本人の名刺で問題ない)
- 全従業員中の比率 / ex) 4:77, 4:14
- メリット
 - ・ピークとオフピークの差が激しい業界だけに、ピーク時に人材が確保でき、オフピーク時には無駄なく減らせる
 - ・社会保険料や賞与、退職金などが不要なため、全体的なコストダウンになる
 - ・正社員募集と教育などの繰り返しの手間を回避できる
- デメリット
 - ・高いスキルを持ったスタッフが契約満了と同時にいなくなってしまう。ただし、たとえ正社員でも急に退職することはありうるので、特有の問題点とは認識しない
 - ・将来、会社を担ってくれる期待ができない

不動産業界

不動産の営業員には昔から完全歩合給の独立自営業者が多い。会社側は各人のモチベーションの高さを評価しながらも、離職者の多さには不安を感じている様子がうかがわれる。

- 仕事内容 / 不動産(住宅、宅地、マンションなど)の販売
- 必要とされるスキル / 特別なものはなし。営業力
- 契約期間 / 定めず
- 労働時間規定 / ・設定なし
 - ・週40時間としているが、歩合のため本人に任せられており、実質守られていない
- 税・社会保険 / 自営業者扱いのため、適用しない
- 福利厚生
 - ・会社の保養施設利用可
 - ・社員旅行に同行(正社員でないため、保険の補助がおりず、会社としては経費負担が大きい)
- 報酬 / 完全歩合制(物件手数料の30~50%)
- 経費
 - ・オフィススペースやOA機器などは会社の所有物を利用
 - ・自動車のガソリン代、携帯電話は本人負担
- 出社義務
 - ・社員の出社時間と同様
 - ・休日休暇も社員と同じ
- 名刺 / 会社の名刺を支給
- 全従業員中の比率 / ex) 15:60, 25:35
- メリット
 - ・人件費の削減
 - ・高いモチベーションが保てる
- デメリット
 - ・安定性を求め離職する人が後をたたない



「ゲームやろうぜ」プロジェクトのヒット商品「XI[sái]」

ソフトウェア・ゲーム業界

比較的新しい業界のため、「ディペンデント・コントラクター」の活用は日常的に行われている。しかし、効率的といえながらも、優秀な人材の確保は難しいようだ。

- **仕事内容**／ソフト開発、プログラミング、デザイン、企画、シナリオ作成、CG制作
- **必要とされるスキル**／経験(開発10年程度)、C言語
- **契約期間**／案件単位。業務ごと
- **労働時間規定**／なし
- **税・社会保険**／自営業者扱いのため、適用しない
- **福利厚生**／(同上)
- **報酬**
 - ・案件ごとに、難易度、期間などを勘案して決定
 - ・業務内容による
- **経費**
 - ・基本的器材は本人負担。特殊なものは会社が貸与
 - ・社内で業務を行う場合は、オフィススペースやOA機器、必要な資材は提供(交通費支給しない)
 - ・クライアント企業での作業は、交通費を会社が負担
- **出社義務**／なし。連絡さえとればOK
 - ・クライアント企業での作業の場合あり
- **名刺**／必要に応じて会社の名刺を作成・なし
- **全従業員中の比率**／ex) 30:130、1:35、50:85、2:27
- **メリット**
 - ・教育不要で即戦力になる・効率的な人員配置ができる
 - ・人件費の削減・専門性の高い人材が使える
- **デメリット**
 - ・案件単位で見ると、同レベルの社員の場合よりコスト高
 - ・優秀な人材確保が難しい
 - ・出社しない人とコミュニケーションが図りにくい

保険

損害保険の代理店、生保の営業担当者は古くから自営業者として浸透している。ここ数年は外資系の参入によって、オフィス単位のマネジメントも自営業者が行うシステムができてきた。

- **仕事内容**
 - ・代理店運営、営業活動、営業員の採用・教育
 - ・保険のコンサルティング営業、支払い業務
- **必要とされるスキル**
 - ・金融機関での管理職経験
 - ・保険業の代理店資格
- **契約期間**／1年・特になし
- **労働時間規定**／特になし
- **税・社会保険**／自営業者扱いのため、適用しない
- **福利厚生**／保養所の利用可能
 - ・団体生命保険加入・事務所取得のための融資
 - ・健康診断など
- **報酬**／年俸固定・完全歩合制
- **経費**
 - ・すべて本人負担
 - ・共通の商品パンフレット以外すべて本人負担
- **出社義務**／なし(本人のオフィスへ出社)
- **名刺**／所定のフォームの社名の入った名刺を作成(費用は本人負担)
- **全従業員中の比率**／ex) 80:3,680、85,000:85,000
- **メリット**
 - ・マネジメント力に優れた人材を採用、活用できる
 - ・高いモチベーションが期待できる
- **デメリット**
 - ・他社からの引き抜きで、優秀な人材が流出してしまう

前述のような既存の方法での活用とは違い、さらにユニークな形で「ディペンデント・コントラクター」を活用している事例を2社紹介する。

Case 1 「ゲームやろうぜ」プロジェクト by ソニー・コンピュータエンタテインメント

(常駐型・自営的)新しい発想持つクリエイターを 広く募集して3年契約

同社では、1993年よりオーディションによってクリエイターを選抜してチーム化、ソフト開発を行う「ゲームやろうぜ」プロジェクトを運営している。99年で5期生を迎えたこの制度は、すでに数作品を商品化、「XI[sái]」などのヒットも生み出すなど、着実に成果を上げている。

そもそも、このプロジェクトは、プレイステーションに豊富なソフトを揃えたいというビジネス的発想から始まった。今までにない発想のゲームを作りたい。そういった新しいアイデアやひらめきを求めたとき、社員とは異なる人材に自ずと目を向けていた。ユニークなアイデアを持っていて、ぜひとも自分の力で製品化したいという意思のある人間を外から集めようじゃないか、というシンプルなものだ。また一方で、クリエイターにとっても、開発という作業は膨大なお金と時間がかかり、とても個人でできるものでないという点、また会社に入れば最初はアシスタント的な業務しか任せてもらえず、自分のやりたい仕事にすぐには就けない、などの問題点があった。この両者の課題を一気に解消する形になったのが、このプロジェクトだった。

ユニークな作品のアイデアやスキルを持ち、オーディションをパスした数名(プランナー、プログラマー、デザイナー)が、プロデューサー(社員)のもとでチームを組んで企画を練り、試作を行い、商品化をめざす。彼らとは3年間の業務委託契約を結び、開発に必要な資材やオフィスは提供、大卒初任給程度の生活費も支給する。13~16時のコアタイム以外には勤務時間も自由だ。もし自分の制作した作品がヒットした場合には損益分岐点を超

えた部分についてのインセンティブ配分の可能性もある。しかし、あくまでも自営業者となるため、社会保険や有給休暇、福利厚生などの適用はない。それでも、新進クリエイターたちにとっては、ありがたい環境といえるだろう。

オーディションに応募してくる人たちは、20代を中心として10代から30代、職業は専門学校生から大学生、会社員、プロのSEまで様々。しかし、将来的に自分のレーベルを持って独立したいという希望を持っている人が多いという。そんな彼らにとってみれば、夢を実現させる最短距離にある格好の場となっているのだろう。

オーディションによって初めて出会ったメンバーだが、チームを組んで開発を行ううちに、また作品を発売するに至って、法人化するケースもあるという。現在、稼働している24チームのうち、5チームが法人化しており、なかには、同社が代表者に資本金を貸し付けたこともあるという。

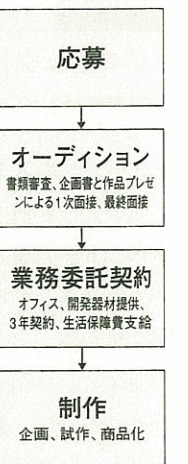
各チームには社員のプロデューサーがついて、目標を策定して管理するなど、全面的にサポートしている。クリエイターたちがゲーム作りに没頭できるこうした環境のなかから、数多くの挫折とボツ企画を経て、商品化できる作品が生まれてくるという。そして、約束の3年間を経て、その後の契約をするかどうかは、話し合いによって決められる。

きわめて合理的に見えるこの制度だが、採算という面から見ると、「度外視」だそう。あくまでも、新しい発想を取り入れプラットフォームを広げる、という目的のために、運用しているものだという。しかし、こうして広げた裾野から、将来、大ヒットメーカーが生まれる可能性もないとはいえないのだ。

(取材対象者/人事部人事課課長・加治井祐介氏)

企業概要 ● 設立/1993年 資本金/19億3300万円 事業内容/家庭用ゲーム機プレイステーションおよびソフトウェアの企画・販売 従業員数/約650名 所在地/東京都港区

「ゲームやろうぜ」の仕組み





アイキューエス URL
<http://www.iqs-j.com/>

Case 2 バーチャルプロジェクト by アイキューエス

(プロジェクト型・自営的) インターネットを利用し、
国境を越えたプロジェクト組織

「バーチャルスタッフ」の活用

インターネットを使用の際に有害情報を遮断するフィルタリングソフトを開発・販売している同社では、国内各地にいるスタッフを活用してバーチャルにプロジェクトを運営し、開発作業を行っている。

「サイバーシッター」は、その方式でできたインターネット用フィルタリングソフト。暴力やポルノといった有害サイトを除外する機能があり、学校や官庁、公的機関、企業などで利用されている。アメリカ企業の技術をもとにして日本語バージョンに作り替える作業を、同社では日本とアメリカの技術スタッフで行ったという。

現在、同社には日本、アメリカ、中国と、国籍も居住地もばらばらのスタッフが20数名おり、プロジェクト内容に応じてバーチャルチームを組み、そのなかで責任者を置いて事業を進めている。スタッフはインターネットを通じて応募してきたメンバーで、コンセプト構築、プログラミング、データベース作成、アルゴリズムなど、それぞれのプロフェッショナルな得意分野を持っている人ばかり。かつ企業に勤めているなど他に本業を持っている人が多いという。残念ながら、現在の職場でその力を発揮することができず、本人もそれを承知して、社外の副業に場を求めているようだ。

当然のことながら、個人自営業者として付き合っているため、福利厚生や社会保険などの適用はしていない。依頼した仕事の期日と金額を提示して、引き受けるかどうかをネット上で話し合うのが基本になっている。日常の連絡事項もすべてネット上のみ。打ち合わせのために会うこともほとんどないが、どうしても必要な場合には、交通費は別途支給する。また、業務とは別に、純粋にコミュニケーションの場として、年に1回程度の

オフ会(オンライン上でなく実際に会う場)を設けているという。

応募してきたメンバーには、まず仕事を依頼し、評価していく。各人の得意分野を正確に把握して、その分野で最大限の力を発揮してもらうようにするのがポイント。同社代表取締役の饗場金蔵氏によれば、専門知識を持った優秀なスペシャリストほど、好奇心や挑戦心が旺盛なため、それをうまく利用することも管理側の裁量だという。また、バーチャル上の業務進捗状況は、サーバー内の同一ファイルを共有し、誰もが見られるようになっている。

バーチャルでのプロジェクトにおけるメリットは、高い専門知識を持つ技術者をプロジェクトに合わせてコーディネートできること。一方、デメリットはほとんどないという。業務上の連絡等は文書で行っているため、コミュニケーションロスも口頭よりも起こりにくい。進捗状況もサーバー上でチェック可能。顔を合わせて進めているのと、ほとんど変わらない進行ができるという。デメリットとしてあえて挙げるとすれば、優秀な技術者を抱えていながら、恒常的に仕事の依頼ができないこと、だという。社員として雇っていたら、これは深刻な問題だが、依頼しなければ経費の発生しないスタッフにおいてなら、贅沢な悩みといえるだろう。しかし今後、依頼するスタッフの数が増えたときに、依頼した仕事の的確さにプレが生じる心配はあるだろう。進捗状況のチェックやコミュニケーションロスも同様である。運用・管理する側のさらなる整備が必要とされるかもしれない。(取材対象者/代表取締役・饗場金蔵氏)

企業概要 ● 設立/1997年 資本金/2100万円 事業内容/コンピュータおよび周辺機器、ソフトウェアの製造・販売・輸出入 正社員数/4名 所在地/東京都中央区



クリーク・アンド・リバー社 URL
<http://www.broadnet.or.jp/>

フリーランサーと企業の理想的な関係

昔からフリーランサーの多い映像、広告、出版などの業界で、1万名の登録フリーランサーを抱え、仕事の紹介、斡旋を行っているクリーク・アンド・リバー社(以下、C&R社)に現状や問題点などを聞いた。

Case 3 フリーランサーをフォローアップ by クリーク・アンド・リバー社

営業活動から教育、税制まで

個人では手をつけにくい分野をフォロー&マネジメント

映像、広告、出版、コンピュータといった業界には、専門技術を持ったフリーランサーが旧来から非常に多い。その大半が、元々は企業に属し、そこから独立した人たちだ。彼らは独立に際して「自分自身のキャリア、実力」、「仕事を得られるだけの人脈」に相応のヨミを持っているが、5年後、10年後というスパンで考えた場合や、異分野に幅を広げたい場合などには、「営業活動」なしに仕事の獲得は難しくなる。ところが、フリーランサーは個人であるがゆえに、事業(仕事)と並行しての営業活動や、教育を受ける時間や機会を作ることも難しいというのが現状である。

アメリカのエージェント機能

こうした営業活動を肩代わりし、教育訓練などの機会を持てるようにする役割を果たすのが、「団体」や「協会」などである。営業活動を大きな団体に委ねることで、クリエイターは本来のクリエイティブ活動に専念できる。

しかし、実際にこういった機能を備えている団体、協会は日本には存在していない。一方、アメリカには多くの業界に存在し、そのなかでもわかりやすいのが映画業界における「エージェント」である。監督、脚本家、俳優などと契約を結び、ハリウッドの映画業界で強い力を発揮している。ことに、いい監督、いい脚本家、いい俳優を抱えたエージェントの力は強大で、映画会社よりも力関係では強いといわれるほど。成功報酬という

考え方を導入し、売れっ子俳優一人の出演料が億単位など驚くような金額に達するようになったのも、その力によるところが大きいといわれている。所属する監督、脚本家、俳優の力や得意分野を正確に把握し、それぞれのレベルや特性に見合った仕事の獲得と料金交渉を行っている。

C&R社の事業

ところが、現在の日本では、一部の芸能人や有名作家、芸術家などを除いては、クリエイターに対して価値の個別の認識は行われていない。もの作りに関して、ほとんどの企業は「労働対価」または「制作コスト」という考え方で見るため、多くの場合、クリエイティブの価値がギャランティーには反映されないのが実情である。しかも、フリーランサーたちは交渉によって人間関係に亀裂が生じ、次の仕事ももらえなくなることを恐れて、不満を声にすることができない。結局、何も変わらないというのが、この業界の今日の姿となっている。

そこで、多くのフリーランサーを登録して、個々のレベルや専門分野を把握し、彼らに代わって幅広く営業活動を行う。そして、クライアントの要求に応じたスタッフリングを迅速に可能にし、しかも質の高い作品を提供する。ギャランティーの交渉一切から支払いまでにも責任を持つ。これらマネジメント活動を事業として行っているのが、C&R社である。

現在、映像分野を中心に、コンピュータや広告、出版分野のフリーランサー約1万名が登録しており、仕事の紹介、斡旋を始め、教育訓練事業(PEC/プロフェッショナル・エデュケーションセンター)も行っている。

(取材対象者/取締役映像事業部ディビジョンマネージャー・四分一武氏)

企業概要 ● 設立/1990年 資本金/1億6435万円 所在地/東京都港区
■ クリエイターに対するフォローアップポイント
・ パートナシップ(エージェント機能、仕事・業界情報収集)
・ 保証(条件交渉、請求と保証、保険)
・ ステップアップ(異分野への挑戦、教育環境)
・ ライフプラン(福利厚生、税金申告相談)
登録クリエイター約1万名。クライアント企業約3000社

IV ディペンデント・コントラクターの 選択基準

'99個人事業主の 独立・開業プロセスに関する調査 (一次集計結果)

調査の目的と方法

本調査は、本来の目的に沿って、1990年代に開業した「個人開業者」「ディペンデント・コントラクター」の属性を明らかにするとともに、独立開業の促進を目的としている。

雇用から独立開業に至る経緯について焦点を絞り、1) 独立開業者のキャリア形成、2) 開業に関する知識・スキル・ノウハウの習得と、副業の有効性、3) 有効な独立支援策、4) 「ディペンデント・コントラクター」の属性や、契約内容の実態について調査を実施した。調査の実施概要は下記のとおりである。

調査企画は、東京大学の佐藤博樹教授にアドバイスをいただき、リクルートリサーチ 志村和明氏の協力を得て、1999年10月から11月にかけて実施した。現在、集計・分析の途中であるため、今回は、4) について単純集計をベースとした概略のみを紹介する。調査結果については、1999年度末に報告する予定としている。

調査方法	郵送法による質問紙調査
調査対象	計6359名
	1) 帝国データバンクのデータベースをもとに、全国・主要業種(小売業、教育、宗教、学術研究機関、政・経・文化団体、公務以外)の企業から、従業員規模0~4人、49歳以下の企業経営者 計5656名
	2) リクルート「R-CAP」2万人データベースをもとに、下記条件により抽出された個人 703名
	【抽出条件】 雇用形態が「契約社員・フリーランサー」または「その他」、うち、明らかに契約社員(雇用者)であると思われる対象は除く
調査期間	1999年10月19日(火)~11月2日(火)
回収数/回収率	901件/14.2%
有効回答数	(90年代の開業者に絞り、それ以前の開業及び家業継承者を除いた) 758件
調査会社	リクルートリサーチ

Phase 1 開業前のキャリア 雇用~開業に至る経緯

90年代に個人開業した対象者から、さらにディペンデント・コントラクターの回答のみに絞り、就業及び開業プロセスを追った(図表8)。

- ・「ディペンデント・コントラクター」は全体の約11%。平均年齢は33.4歳と、独立開業全体の平均年齢は34歳よりもやや若い。ほぼ半数が大卒以上で、約95%が正社員として働いた経験を持っている。
- ・キャリアを見ると、前々職、前職とも正社員が7割以上である。他の就業形態はいずれも9%に満たない。
- ・前々職は、現在と同業界・異業界とも37.7%、前職は現在と同業界が43.9%と多い。
- ・開業に最も役立った職種は営業・販売が18.2%、次いで「情報システム」と「製品・開発設計」13.6%。独立開業全体は営業・販売が約3割を占めているのと比較して、ディペンデント・コントラクターは専門職に特化している。

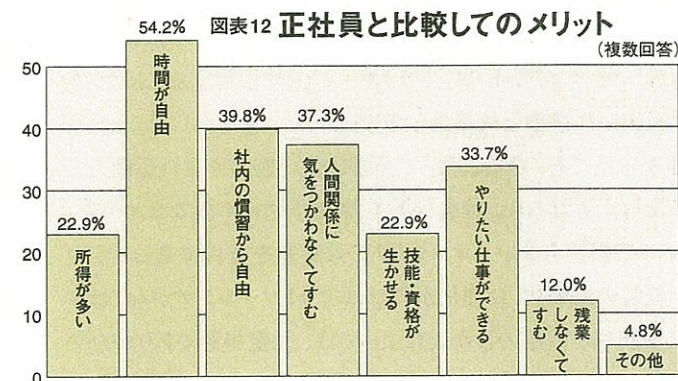
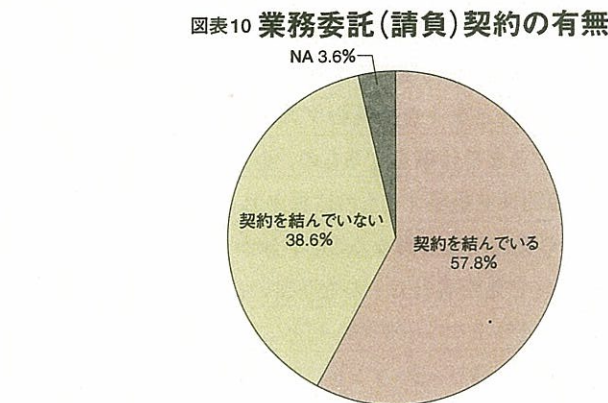
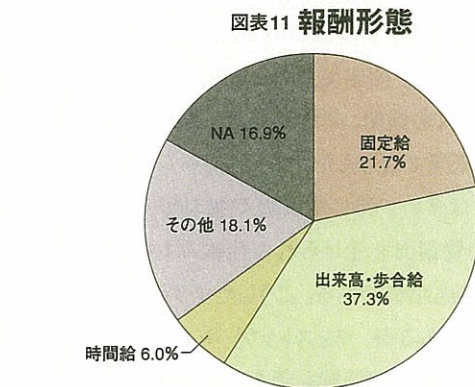
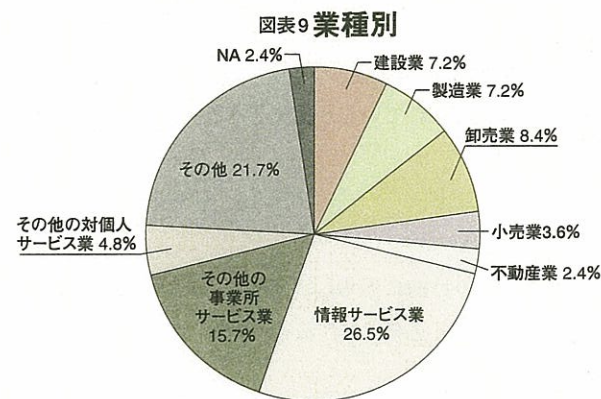
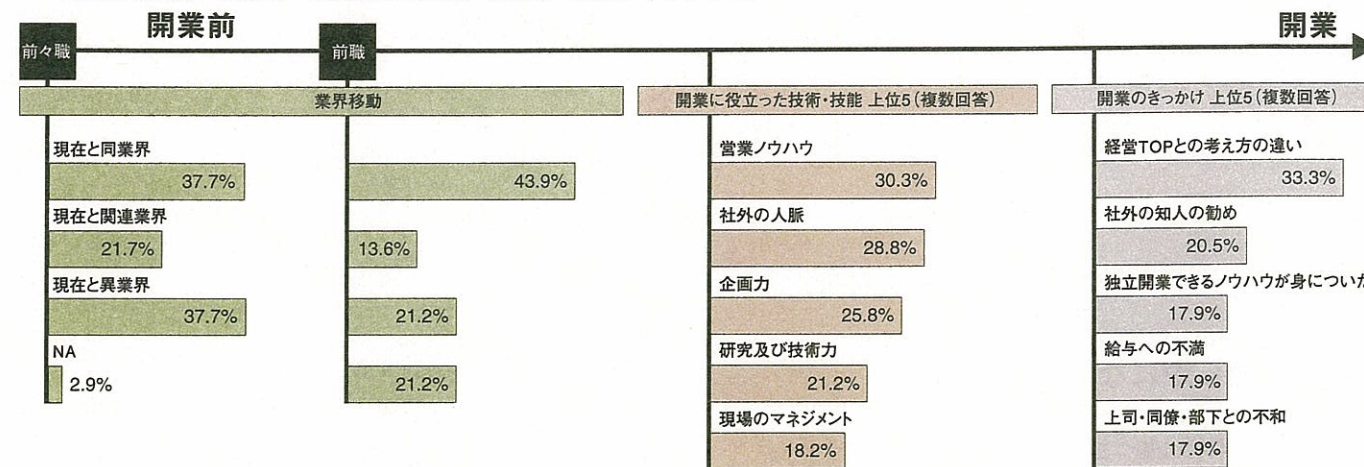
Phase 2 ディペンデント・コントラクターの実態 独立満足度は約6割

- 契約内容の実態、正社員との比較及び格差について聞いた。
- ・独立開業理由は「自分の能力を發揮できる」「自分なりの生き方の実現」がそれぞれ50%を超えている。
- ・満足度は、「非常に満足している」「まあ満足している」が計59.0%と、他の独立開業者平均73.4%と比較すると低い。
- ・業種別では、「情報サービス業」が26.5%と最も多く、次いで「その他」21.7%、「事業所サービス」15.7%(図表9)。
- ・契約締結状況は、「契約を結んでいる」が57.8%、契約期間は「6カ月~1年毎」が半数である(図表10)。
- ・報酬は、「出来高・歩合給」が37.3%、固定給、時間給のケースもあった(図表11)。
- ・正社員との比較では、メリットと感じているのは、自由度(時間・社内慣習・人間関係)で(図表12)、デメリットは、「所得が不安定」61.4%、次いで、「社会保険が不利」33.7%、「社会的信用度の低さ」27.7%であった(複数回答)。
- ・年収は「500万~800万円未満」33.7%、「300万~500万円」21.7%、「300万円未満」26.5%で、全体の約8割を占めた。

Phase 3 有効な独立支援策は、 「資金援助」「税制優遇」 現支援策の認知度は低い

独立開業にあたって、苦勞した点、支援政策の認知度、利用について聞いた。

図表8 業界移動/開業に役立った技術・技能/開業のきっかけ



- ・ディペンデント・コントラクターが開業にあたって最も苦勞した点は、「開業資金・運転資金の準備」25.3%であるが、他の個人開業者の38.8%と比較すると資金面の苦勞度は低い。「特になし」と答えた者も10.8%であった。
- ・開業資金についても、「300万円以下」が半数以上。平均は287.7万円、他の個人開業者の782.2万円よりも低い。
- ・独立開業の各支援制度の認知状況については、「知らなかった」が63.9%

と最も多く、実際の利用は、「公的資金援助」を13.3%が利用している以外は、いずれも6%以下である(複数回答)。他の個人開業者も同じで、支援制度の認知度は低く利用されていない。しかし、利用したい独立開業支援制度を聞くと、「公的資金援助」28.9%、次いで「各種減税措置」18.1%、「設備導入援助」15.7%、「信用保証」13.3%であった(複数回答)。いずれも資金調達の問題が、開業の選択に影響を与えていることがわかる。

V デpendent・コントラクターの課題と展望

21世紀の社会づくりへの取り組み

調査により明らかになった点

3つの調査及び取材に基づき、「ディペンデント・コントラクター」の平均像が浮かび上がってきた。「ディペンデント・コントラクター」は、雇用の延長上の自然開業が多い。勿論、官制ベンチャーではない。省庁や自治体が提供している仕組みの外で、独力開業している。また、雇用と自営業の間に派生している形態である。大きく分けると、専門職、営業職、管理職の3つのタイプになり、さらに、次々と色々な企業プロジェクトに関わりプロジェクトが終了するまで仕事をするもの、企業に常駐、継続性を保ちながら専門性を提供するものに分かれる。また、業界によりポジションや契約内容も異なることが分かった。

ケーススタディで見た各社は、かなり高いレベルのスペシャリストを「ディペンデント・コントラクター」として契約し、活用していることが分かった。クリーク・アンド・リバー社の紹介するフリーランサーも同様である。こういった力のある個人を、雇用ではなく、しかも雇用と同等か、あるいはそれ以上の成果が期待できる「ディペンデント・コントラクター」として活用することは、企業にも大いに刺激と成果をもたらすようだ。また「コスト」という一面から見ても、企業にとって非常に使い勝手がよい労働力であると言えるだろう。社会保険も福利厚生も不要なばかりか、教育の必要性もない。オンタイムで労働力を確保することが可能。経営の効率化、合理化が叫ばれアウトソーシングがもてはやされる現在、活用のしかたによっては、大変得難くありがたい存在になり得るはずだ。

ところで、契約において最も懸念されるのは、依頼する仕事内容とその評価、報酬の問題であろう。①その企業内にノウハウの蓄積がない業務、②社内にノウハウの蓄積が不要とみなしている業務、③時期による仕事量の格差が激しく、社員を雇うと余剰になる期間が発生してしまう業務——などが挙げられる。しかし、これに「単純に安く上げたい業務」を加えてしまうと、金額と質の部分で問題が生じやすくなる。いずれにしろ、

企業にとってコアとなる部分を含め、「どのパーツを任せるか」の選択眼は重要である。報酬の基準となるのは、①一般的な前例に基づく、②自社の社員がこなした場合との比較に基づいて設定、③予算内での提示——などがあるが、SCEのケースなど、クリエイター側にとってもメリットの大きい契約であることが、うまく運用していくポイントになりそうである。これを、企業の論理のみで運用しようとする、当然、軋轢が生じることになる。双方が納得できるスペシャリゼーション評価については、まだ課題が残されていると言えそうだ。

今後の課題

ここでは、本来の目的に照らし、「ディペンデント・コントラクター」が抱える問題点と必要とされるインフラ、プラットフォームについて、整理をした。

契約の未整備や社会的信用度の低さなど解決すべき問題は多くある。既存の開業支援制度について広報の告知の見直し、ワークルールの整備など、開業促進のヒントは多く見つかっている。これには民間、政府機関、非営利組織、職種別労組等の協力が必要である。米国では進んだプラットフォームが多く存在し、取り入れるべき点は多い。特に購買面や福利厚生、医療面では、医薬品や医療費割引を受けられる仕組みも存在する。政策提言やロビー活動も活発である。こうしたプラットフォームは大都市に集中しがちであるが、ワンストップ・キャピタルショップのように、地域一帯となった支援策も考えられる。公的な施策については、費用対効果を徹底的に検証し、効果を上げていないものは廃止し、本当に有用なものに資本投下すべきである。

新たな形態に対応した政策を考える場合、まず、実態を正確に把握し、その上でどのような施策をとるべきか検討が必要であるが、既存の統計や調査で対応することができないため、実態の把握に時間を割いた。今後さらに、個人調査の分析や、検討を深めた上で、年度末に最終報告をする予定である。

「ディペンデント・コントラクター」が抱える問題点

- a) 開業準備・開業直後
 - 1. 既存の個人開業支援策の認識不足・支援策の分かりにくさ
 - 2. 信用力の不足
 - b) 開業後
 - 1. 既存の個人事業支援策の認識不足・支援策の分かりにくさ
 - 2. 経営ノウハウの不足
 - 3. 信用力の不足
 - ・対大企業(個人との未取引理由の例:納期、守秘義務、競業忌避、失敗した際の資金カバーができない、病気等で業務を遂行できない際、代替者がいない)
 - ・対銀行(例/クレジットカードが作れない、住宅ローンが組めない)
 - ・対不動産会社(事務所・住宅を賃貸してもらいにくい)
 - 4. 営業力不足
 - ・既存人脈が主流。新規開拓できない
 - ・取引先の継続的確保ができない
 - 5. 商取引の非合理、不平等
 - 業務委託(請負)契約等の未整備、取引先主導の契約
 - 6. 社会保障の未整備
 - 保険加入の未整備。雇用保険・労災保険が適用外
 - 金額負担の大きさから強制加入→任意加入的発想に
 - 7. 教育
 - ・求められる技術の向上への対応
 - ・能力開発のための資金・時間不足。短時間での技術習得
 - ・スキル・技術の向上が報酬に反映されにくい
 - 8. その他
 - ・事務用品・備品等、購買上の不利益(共同購入・大量購入による割引)
 - ・オフィスの確保。自宅が狭く仕事ができない
 - ・独立のイメージの悪さ
 - =下請け、不安定というイメージが定着
- 「ディペンデント・コントラクター」はスペシャリストではあるが、必ずしも、自己管理や経営に長けているわけではない。取り巻くインフラも未整備のままである。

必要とされるインフラ、プラットフォーム

- A. ネットワーク構築の「場」の提供
 - 1. セーフティ・ネットの提供
 - 「ディペンデント・コントラクター」に今までなかったセーフティ・ネットを提供する。
 - ・労働基準、税制など不利益・不合理の是正
 - ・医療保険、年金など雇用との格差がつく仕組みの見直し
 - ・団体加入の検討
 - ・税制の見直し
 - ・法務・税務についての相談
 - 2. 業務上重要な情報の提供
 - ・システム環境の整備
 - ・公的支援、民間支援情報の提供、認知
 - ・資金貸与
 - 3. キャリアガイダンス
 - ・新しく職に就く、キャリアチェンジのための相談
 - ・現在の「ディペンデント・コントラクター」の職業情報の提供
 - ・「ディペンデント・コントラクター」の市場価値の構築
 - 4. 仕事紹介機能
 - ・ジョブの提供
 - ・特定の仕事に対して、最も適切な方法で、適切な人材を探す
 - ・相互間のアイデア交換及びコラボレーション機能
- B. 実務サポートサービスの提供
 - 1. 営業代行
 - 2. オフィスの提供
 - ・共同事務所
 - 3. セクレタリー機能の共同化
 - ・確定申告
 - ・不在時の電話受付対応
 - ・請求事務

独立開業を輩出するアメリカの社会システム

村田弘美

ワークス研究所 研究員

協力: office of Emma Crockford

1. アメリカのインディペンデント・コントラクターを取り巻く現状

新しい就業スタイルは10人に1人

「インディペンデント・コントラクター」「派遣社員」「請負労働者」「オンコール・ワーカー(必要に応じて呼び出される労働者)」など、“新しい雇用・非雇用形態: Alternative Employment Arrangement”は10人に1人の割合にのぼる。また、インディペンデント・コントラクター(以下IC)は849万人と2年間で16万人増加し、全雇用者のうち約7%を占めた(アメリカ労働統計局 1997年2月:表1)。ICは、統計上は「従来の意味における雇用者ではなく、顧客の獲得、仕事のやり方及び経営全般に責任を負う自営業者に近い者」、一般的には単に「自営業者」と定義づけられている。ICは、企業などを相手に独立請負を行う自営業者や、コンサルタントや会計士など専門職、デザイナー、ライターなどのフリーランサー、また起業家、個人事業主なども含む。つまり、個人や企業などの業務を請け負い、サービスを提供する自営業者を総称してICというのである。

アメリカにおいても、日本のディペンデント・コントラクターのような「雇用」と「自営」の中間のような働き方は存在するが、IRS(内国歳入庁)や州政府が、疑似雇用ではないかと厳しく目を光らせている。詳しくは後述するが、従業員かICとみなす業種・職種を予め限定し、それ以外については、テストによってどちらかの判断している。雇用に近いものは全て従業員とみなすなど曖昧な働き方はない。

ICは「自営」と「月給制」の2つに分類

ディペンデント・コントラクターという区分はないが、ICをさらに類別してみると、自営(Independent Contractors Self-employed)と月給制(Independent Contractors W&S)の2

つに分かれる。

自営に分類されるICが約746万人、月給制に分類される企業などの請負で賃金を受け取るICが約98万人であった(表2)。月給制のICは、ディペンデント・コントラクターに比較的近い働き方と思われる。

セールス、サービス業、専門職に集中するIC人口

ICの中心層は、大学卒45歳以上の男性。ICの34%は大学卒の高学歴。正規雇用者²と比較すると、正規より5%高い。35歳以上の中高年層が80%を占めている。そして約9割が自発的に独立を選択しているという特徴が見られた。

職種別に見てみると、自営ICは大工・修繕に多く、男性で26.8%、次に経営、専門、セールスと続く。また、月給制は男女ともセールスが30%超で圧倒的に多い(表3)。ここで経営に分類されるのは、管理職、監査役、会計士、人材コンサルタント、バイヤー、建設現場監理、プロモーターである。専門には、エンジニア、建築家、測量技師、弁護士、医師、看護職、薬剤師、教師、ミュージシャン、ライターやデザイナーといったクリエイターなどに分類される。

業種別では、自営ICは男性で3割が建設、次いでビジネス向けサービス業、専門サービス業が多い。女性は主に専門サービス業で3割を占めている。月給制ICでは、男性は保険・不動産が18.8%、次いで建設17.3%である。女性は家庭向けサービス業19.6%、専門サービスが19.4%、保険・不動産が18.0%となっている。また、日本で通常見られるような、元社員がICとして請け負う形態³はアメリカでは少なく、全体の8.5%であった⁴。ICの団体や協会に所属して同業者から求職情報を得る方法や、インターネット⁵を通じて契約先を探す方法が取られている。ただし、ネットの場合は専門職に限定されているようである。

表1 雇用形態別人口

	全雇用者	非典型的雇用形態				典型的雇用形態 Workers in Traditional Arrangements
		独立経営事業者 Independent Contractors	呼び出し労働者 On-call Workers	派遣労働者 Temporary help Agency Workers	請負労働者 Workers Provided by contract Firms	
人数(人)	126,742,000	8,491,714	2,027,872	1,267,420	760,452	114,194,542
割合(%)	100	6.7	1.6	1.0	0.6	90.1

表2 IC人口(1995年・1997年)

	1995年		1997年			
	総数(人)	全体に占める割合(%)		総数(人)	全体に占める割合(%)	
		男性	女性		男性	女性
IC(月給制)	1,125,179	0.9	0.9	975,576	0.7	0.8
IC(自営)	7,114,850	7.6	3.9	7,455,704	7.7	4.0
全労働者人口(正規雇用を含めたもの)	120,981,674			124,461,455		

* 月給制を取っていても、自営と答えるケースもありうる。調査結果は、全体像を把握するうえでの目安。

表3 ICの職種別割合(主要な職種、1997年) (%)

職種	IC(月給制)		IC(自営)	
	男性	女性	男性	女性
経営	13.6	6.7	24.1	17.8
専門	17.7	14.2	15.4	24.2
技術	1.4	—	0.7	0.9
セールス	32.5	32.6	14.5	19.1
総務	3.4	12.4	0.8	9.1
サービス	2.1	14.9	1.9	18.1
大工・修繕	12.8	0.5	26.8	3.0
機械工	0.4	—	1.5	2.4
運送	7.0	—	6.1	0.9
日雇い	4.4	—	0.9	0.1
農業・林業・漁業	2.8	0.2	7.0	2.3

- 独立経営事業者: 従来の意味における被用者ではなく、顧客の獲得、仕事のやり方及び経営全体に責任を負う自営業者に近い者
- 呼び出し労働者: 企業の繁忙期や病欠者の補充のため、使用者の呼び出しに応じて数日又は数週間といった短期間の労務を提供する者
- 派遣労働者: 人材派遣会社に直接雇用された上で、その顧客企業に短期間派遣され、派遣企業の指揮命令によって労務を提供する者
- 請負労働者: 他社の業務の一部を請け負う会社によって直接雇用され、雇用主の指揮命令に従って、他社における労務提供をする者

出所: H11年版海外労働白書

(表1・2・3出所: Current Population Survey, February 1997 and 1995; Contingent Work Supplement by US Department of Commerce, Bureau of the Census)

参考文献

- ・ Current Population Survey Supplement '95, '97 by U.S. Department of Labor and Department of Commerce
- ・ Nonstandard Work Arrangements in the United States by Arne L. Kalleberg, Department of Sociology, University of North Carolina at Chapel Hill
- ・ Futurework "Trends and Challenges for Work in the 21st Century"
- ・ Monthly Labor Review February '99 by Department of Labor
- ・ Independent Contractor Report by a Professional Law Corporation
- ・ Wage Slave No More by Stephen Fishman, Nolo Press April '99
- ・ IRSサイト www.irs.gov/plain/forms/pubs/pubs/
- ・ Independent Contractor, Lectric Law Library

- 1 nolo.com, Legal Encyclopedia, www.nolo.com/encyclopedia/articles Entrepreneur Edge, Edward Lowe Foundation
- 2 Contemporary Issues in Employment and Workplace Policy August '98 by Employment Policy Foundation
- 3 同上
- 4 同上
- 5 The New York Times "Sites to Help Professional Workers Who Like to Go It Alone" October 14, '99
- 6 同上
- 7 Contemporary Issues in Employment and Workplace Policy August '98 by Employment Policy Foundation
- 8 nolo.com, www.nolo.com/encyclopedia/articles
- 9 同上
- 10 Capitol Connection, www.nase.org/news/sea/oldvol8iss2
- 11 Wage Slave No More by Stephen Fishman, Nolo Press April '99
- 12 Futurework Trends and Challenges for Work in the 21st Century

安定した雇用を希望する者は少ない

アメリカでは、日本と違い雇用と自営の行き来も多い。調査(前出)ではICに雇用契約を希望するかどうか尋ねているが、「安定した雇用を希望する」者は自営ICは男女ともは約9%、月給制ICは男性で15.2%、女性で12.3%と、大半のICが雇用契約に戻ることを望んでいない。

ICの税金申告から保険の加入まで トータルサポートするIC団体の役割

ICにとって不利な点を挙げるとするならば、保険を全額自己負担しなければならないことといえる。アメリカの保険制度は、日本と異なる。例えば健康保険の場合、強制加入しなくてはならないのは65歳以上の高齢者と障害者である。

しかし、雇用者については日本と同じように、企業の負担により民間の医療保険に加入する人が多い。ICは、企業の負担なく自己負担で加入している者が72.7%と大半を占める。

こうした個人の負担を軽減するための、ICの団体や協会が全米各地で活動している。これらの団体や協会は、同業者のネットワークだけでなく、ICの医療保険加入や年金運用、税に関する相談・手続きから、レンタカー・航空券、事務用品などの割引までトータルにサポートする。中には、9万3000人の自営業者を会員に持つ Working Today のような大規模組織もある。

最近では、同種のサービスを行うIC専門の人材斡旋会社が見え始めた。業界の一つであるフリーエージェント⁶社では、ICへの給与支払いというシステムを取り、所得税や年金・保険の控除手続きを代行している。また、保険各種の割引サービスを提供することも各社で行われている。

IC起用のメリットは、 「環境の変化に即応できる」

企業側にとってIC起用の利点は、①業務内容の変更などに即対応できる、②専門技能を持っている、③福利厚生などの経費が抑えられる、④研修を行う必要がない、⑤解雇による従業員からの訴訟問題を避けられる——などが挙げられる(ワシントンにある非営利団体エンプロイメント財団実施の1995年度調査⁷では、①81%、②48%、③12%)。

経費削減という点で、IC起用は有効としているところもある。従業員として採用した場合、企業側は連邦や州の厚生年金や医療費補助などの社会保障税や失業保険税、雇用税などを負担しなくてはならない。負担額は、通常、給与の2~3割増し⁸相当になるが、ICを起用すれば、こうした諸々の税金を負担する必要はなくなるという合理的な考えである。

IRSの取り締まり強化によって浮上した ICと従業員の境界線をめぐる問題

ICを積極的に起用する動きが企業側にあるなか、こうした起用が、年々厳しくなっている。IRSや州政府は企業のIC起用を税金対策と見なし、取り締まりを強化しているためである。新聞で話題になったマイクロソフト社が代表的な事例といえる。

マイクロソフト社⁹は、1987~90年にかけてICのプログラマーを起用した。IRSはコモンローの規定(表4)に基づいて、「マイクロソフト社はICプログラマーを従業員と同様に扱った」と判断し、同社に罰金と追徴金を申し渡した。

このような事例は多発している。判定のメルクマールとなるのは、従業員と見なされる職業リスト、州政府のABCテスト(機関によってコモンローを使用)、IRSはコモンローの20の規定、米労働省の「経済状況判断テスト」である。これは、1)仕事の

進め方に関して、どの程度会社が管理しているか、2)使用する資材の負担、3)業務に必要なスキル、責任の明確化、4)契約関係の持続性——など「経済的に会社に依存しているかどうか」の判断をしている。IRSは、これまで過去7年間で約43万9000人のICを従業員と見なし、約7億5000万ドルの罰金と追徴金を徴収¹⁰したとされている。IRSの監査もあって、企業側はICの起用の際、ICとの間に「ICとして分類されることに同意する契約書」¹¹を交わすことを前提条件とするなどして、IC起用に慎重に対処している。

日本にも同じように疑似雇用の問題はありますが、アメリカでは税金の徴収がさらに拍車をかけているようである。一方、企業の65%がICをはじめとする非雇用形態を今後さらに導入するという調査報告¹²もあり、企業はコスト効果の高い雇用手段との認識も高いようである。この問題はさらに加熱するであろう。

新しい就業スタイルと 企業のリストラの相関

「インディペンデント・コントラクター」などの“新しい雇用・非雇用形態：Alternative Employment Arrangement”の人材供給源は主に早期退職者、大企業のリストラ、一般退職者といわれている。なかには、解雇された会社にそのままコンサルタントやプログラマーとして起用されるケースもあるという。リストラや企業のアウトソーシングの相関は明らかにされていないが、別問題とはいえないようだ。

表4

ワーカー・ステイタス	
IRS コモンロー 審査	
<p>企業による労働者への指揮命令の度合いによって、労働者は従業員と見なされる。この場合の指揮とは、指揮できる法的な権利の度合いをいう。その程度を測る方法が、以下のファクターテスト。監査の際行われる。</p> <p>● IRS 管理の度合いを測る20項目のファクターテスト 以下の質問にハイと答えると、雇用関係を立証することになるが、これだけを基にして判断審査されない。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 労働者が業務を遂行するうえであなたの指示に従っているか。 2. 業務遂行のために必要な教育訓練を提供しているか。 3. 労働者の仕事を事業に統合しているか。 4. 成功や会社生存にとって労働者のサービスは重要か。 5. 労働者の採用、管理、賃金の支払いが行われているか。 6. 労働者は企業と継続的な関係があるか。 7. 労働時間を設定しているか。 8. フルタイム勤務を要求しているか。 9. 勤務地を限定しているか。 10. 仕事の優先順位などを指示しているか。 11. 進行状況を口頭または書面で報告することになっているか。 12. 業務単位でなく、時間・週・月給として賃金が支払われているか。 13. 経費や出張費を支払うか。 14. 機器や資材の支給を行っているか。 15. 事務所などへ投資を行っているか。 16. 損益の認知があるか。 17. 労働者は他社とも契約をしているか。 18. 規則的または継続的に一般社会にサービスを提供しているか。 19. 仕事の成果が上がったとしても、労働者を解雇する権利があるか。 20. 労働者との契約を解除する権利があるか。 <p>出所：The Independent Contractor Report</p>	
ABC テスト	
<p>* 州政府はABCテストと呼ばれる審査法でICが従業員かを判別する。以下がテスト項目。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 企業は労働者を指揮するか。 2. 労働者は独立事業を営んでいるか。 3. 勤務地は企業の指定か労働者の判断か。 <p>出所：Nolo 法律事典</p>	



クリスティン・スノー・スポルディング
Kirsten Snow Spalding, JD.
カリフォルニア大学バークレー校 産業関係研究所
労働調査・教育センター所長

2. アメリカのインディペンデント・コントラクター調査

(コンピュータ・プログラミング業界編)

アメリカ労働省が、インディペンデント・コントラクター(以下IC)に関する全国調査を開始したのは1995年で、まだ最近のことである。それまでの労働省の国勢調査では、ICは契約社員の範疇に括られていた。ところが、90年代に入り急速に発展したこの非雇用形態は、無視できない存在となり、政府機関をはじめあらゆる労働関係の研究機関がICの実態をつかむ調査に動き出した。非雇用形態の動向を専門とする研究機関の一つに、アメリカ・カリフォルニア大学バークレー校、労働調査・教育センターがある。今回、センター所長であるクリスティン・スノー・スポルディング女史に、専門職におけるICの実態調査を依頼した。以下が、調査報告書の概要である。

調査目的: ①従業員について区分したアメリカの税法においてICとして定義されている労働者の就業形態について検討する。
②契約の長所と短所を考察する。
調査対象: 専門職、高学歴者であるコンピュータソフトウェア・プログラマーと弁護士とのIC。各3名(計6名)
調査方法: 電話取材
取材内容: 1. 就業形態とその概要
2. 賃金と福利厚生
3. ICという就業形態の長所と短所
4. 契約における仲介者の利用
(派遣会社、契約仲介会社、職能団体を含む)

ICという新しい雇用形態をいち早く導入してきた業界といえるコンピュータ・プログラミング業界と法曹界。この2つの業種に焦点をあて、ICという就業形態の基本的な要素を考察した。今回はコンピュータ・プログラミング業界のポイントについて紹介する。

コンピュータ・プログラマーへのインタビュー結果

1. 就業形態

契約先: 原則として、一つの企業の下で、ある一定の期間働く。契約先は、大型プロジェクトの一部でプログラミングを必要とするソフトウェア会社やその他の大企業。

契約形態: 個人で仕事を請け負う。場合によっては、同じ契約を複数のプログラマーが請け負い、そのチームの一員として雇用される。この場合、プロジェクト・リーダー(同じくIC)が代表して契約を結ぶ。プロジェクト・リーダーは、雇用税の納付、州への報告、労働基準の遵守あるいは社会保険の納付に関わる義務は負わないが、プロジェクトを期限内に完了する責任を負う。他のプログラマーは、プロジェクト・リーダーの勧誘によってプロジェクトに参加し、プロジェクト・リーダーまたは企業から報酬を受け取る。

就業期間: 2週間から6カ月の範囲。プロジェクトが予想よりも長い期間かかり、短期間ながら2つの業務が重なることもある。勤務先: 自宅またはプロジェクト・リーダーの家で勤務。自前のプログラミング機材(コンピュータおよびソフトウェア)を使用。ソフトやハードなど特殊な機材が必要なプロジェクトの場合、契約終了時の返却を前提に、機材を支給するところもある。

連絡方法: コミュニケーションの手段は主に電子メールまたはインターネット。納品はインターネット経由。コントラクターの中には、毎週打ち合わせを行うのは時間の浪費であり、移動に要する時間を請求するので、労働者にとって経費の無駄であると考える者もいる。

2. 賃金と福利厚生

賃金: 企業に対して、時間ベースで請求。従業員として雇用さ

れるよりも高い賃金をもらえる。従業員と年俸はほぼ同額になるが、勤務時間は短い。企業がプロジェクトの見積もりを要求してきても、ソフトウェアのプロジェクトに要する時間は予測が難しいため、見積もりは行わない。

福利厚生: 企業から健康保険や年金といった福利厚生は受給していない。以前の勤務先の健康保険に引き続き加入していたり、個別の健康保険に加入、退職に備えた貯蓄を行っているといったプログラマーは見られない。

2. 賃金と福利厚生

メリット: ①プログラマーとしてプロジェクトを選べる自由度の高さ。全員が、仕事や自由度に非常に高い満足を示している。②技術革新に対応できるだけの新しい技術を習得できる。業界のニーズの変化に対応して、様々な種類のプログラミング業務への移行が可能。結果、次の仕事で有利となる。

③請負業務が非常に明確に定義されており、効率的(プロジェクト全体で発生する問題を解決する必要はなく、担当する部分を完成するだけでよい)。

④既に技術を身につけているので、新しい仕事が割り振られても、トレーニングの必要がない。その分、正社員よりも効率的である。

デメリット: ①自営業者税を納付しなければならない。②業務量が不規則であり、福利厚生もないので、経済状態を自己管理する必要がある。

③オフィスの仲間意識や交流の機会の欠如。④仕事と個人的な生活を区別するのが難しく、非常に厳しい自己管理が求められる。

企業にとってのメリット: ①専門的な技術のある人を雇用でき、トレーニングの必要がない。仕事に必要な専門性と技術を持つ人間を雇うことで、研修を行う必要がない。

②高度な専門能力を要する問題に対して解決が可能になる。

③時間の効率性を計ることができる。

④管理の必要がない。

⑤必要な経費を最小限に抑えられる。契約プログラマーにかかる経費は少なく、労務管理の費用も不要。安全や衛生といった労働基準や労災も適用外。多少高い時間給を支払うことで、正社員として長期雇用を維持するのにかかる費用を抑えるほうが望ましい。

4. 求職方法

- ①個人的なネットワークや以前の雇用主からの紹介。
- ②専門職の団体に所属。
- ③ゲームソフトウェア見本市などの展示会への参加。
- ④Webサイト(www.dice.com)の利用。
- ⑤チームリーダーからの仕事の依頼。

ICとの契約を促進する要因とは

企業にとって、インディペンデント・コントラクト(独立請負契約方式)の最大の利点は、プロジェクトを最も効率よく運ぶ人材と契約できる点にある。ソフトウェア業界の例を見ても、従業員より高い賃金を支払って専門能力のあるICと契約を結ぶという傾向が業界にある。

こうしたソフトウェア業界や弁護士界等で高度な専門性を持った人材をICとして契約することが、1999年のアメリカ経済の特徴となっていると思われる。今後ICが発展するかどうかの鍵を握るのが、企業とコントラクターの関係である。ソフトウェア会社にとって重要なのは、「製品」であり、製造、販売、使用の過程で個人的な信頼関係は必要ない。一方、法律事務所にとって、依頼人と継続的な取引を行うには、長期的な関係を築く必要がある。こうした個人的な信頼関係を基盤とする分野でコントラクターが利用されるには、まだ課題が残ると思われる。



ドナルド・R・グリムズ
Donald R. Grimes
ミシガン大学 労働・産業関係研究所
シニアリサーチャー

3. アメリカの個人事業主と開業選択の理由

アメリカの個人事業者(副業を含む)は、1310万人にのぼる(1997年統計)。全就労人口の8%にあたる自営業者を促す一つの要因は、社会保障などの税法にある。本稿では、個人事業主の税法に焦点をあてると同時に、その年齢、性別、学歴、職業、収入についても考察する。

自営業者を優遇する社会保障税制度

アメリカの労働者は、賃金労働者と個人事業主に大別される。この2種類の就業形態が法的に大きく異なる点は、雇用主により社会保障税の一部が負担されるか否かだ。賃金労働者の場合、雇用主が社会保障税の半額を負担する法的義務があるのに対し、個人事業主の場合、社会保障税の全額は自己負担になる。現在、社会保障税は、年収が約7万2600ドルまでは総所得の15.3%となっている。例えば、年収5万ドルの労働者の場合、自営業か賃金労働かで、負担額に3825ドルの差がでる。その差はかなりの額になる。

賃金労働者はほかに、医療費給付と退職金を受けられるという利点もある。健康保険料のほぼ全額、また退職金を雇用主が負担している。

賃金労働で得られるこのような給付金や社会保障税の負担権限という条件にもかかわらず、多くのアメリカ人が独立開業を選ぶのはなぜか? その理由として以下4点が挙げられる。

- ①アメリカには健康保険制度を設けている職場は数少ない。そのため、健康保険制度を持たない会社で働くよりは、自営のほうが税法の面で優遇されている。
- ②個人事業主の場合、営業費の控除が認められている。
- ③ほとんどの賃金労働者は、同じ会社に5年以上勤務しないと、年金制度、退職手当の適用対象にならない。特定の会社に一定期間以上勤務しない限り、年金給付金受給の権利は喪失する。
- ④個人事業主は、社会保障税や給付金の自己負担額を加味し

て、雇用形態の時給よりも高く設定している。

多くのアメリカ人にとって、賃金労働者の利点はそれほど魅力でもない。また、多くの個人事業主は、配偶者の雇用主から健康保険給付金を受ける資格を有したり、個人事業は副業で主な収入源は賃金労働とし、事業主が給付する給付金を受けている。

個人事業主とは?

表1に示すように、1997年のアメリカの就業人口は、1億4460万人となっている。その大多数(1億3130万人、91%)は賃金労働一本だが、290万人(2%)が賃金労働のほかに副業として個人事業を営み、940万人(6%)は農業以外の個人事業を主な収入源としている。

性別・年齢

個人事業主の比率は女性より男性のほうが高く、男性では全男性労働者の11%、女性では全女性労働者の7%となっている。また、年齢が高いほど個人事業主が多く、50歳以上労働人口の14%以上が個人事業収入を得ているのに対し、20~29歳では4%、20歳未満では3%にとどまっている。さらに、50歳以上労働人口の12%近く(農業以外11%、農業1%)が個人事業を主要労働形態としている。これは、この年齢の労働者が退職後に開業することの反映と思われる。

高学歴

個人事業主は、賃金労働者よりも教育水準が高いという傾向も見られた。高校教育を修了していない労働者2090万人中、個人事業収入を得ている者は7%にすぎない。一方で、学士号を有する労働者の10%、また修士号以上の教育を受けた労働者の13%以上が個人事業収入を得ている。

表1に列挙する16業種では、自営業が全就業形態の10%を超えている。特に、最高水準の教育を要する職業では、開業の割合が非常に高くなっている。1997年の時点で、経営アナリストの37%、

医師の18%、歯科医の49%、弁護士の30%が、個人事業収入を得ている。個人事業主には、レストラン(総就業人口の11%)、小売店(同17%)、不動産会社(同23%)の経営者も多い。

技術

個人事業主は熟練を要する職業でも目立ち、自動車修理工で総就業人口の19%、暖房・空調修理工で同13%、大工で同27%、配管工で同16%を占める。不動産や保険の代理店といった販売職でも、個人事業主の比率が高くなっている。音楽家や写真家といった芸術家も多くが個人事業主である。

収入

自営業では、有形の報酬が得られる。1997年時点で、個人事業だけで収入を得た者は全労働者の9%にすぎないが、年収7万5000ドル以上のフルタイム労働者の14%が、なんらかの個人事業収入を得ている。事実、多くの人は、金持ちになる最良の方法は独立開業であると信じている。日本でもアメリカでも若者が職業進路を選択する場合、20年前にビル・ゲイツがコンピュータ・プログラマーとして独立したことが、彼のキャリアの発端であることを思い起こすといいたいだろう。

まとめ

個人事業主は社会保障税を全額自己負担する。この税負担に加え、個人事業主には、雇用主によって保証される健康保険金や退職保険金の給付がない。にもかかわらず、開業に惹かれるアメリカ人は多い。

特に、高齢者、高学歴者、熟練作業労働者にとって魅力ある選択である。自分の都合に合わせて業務計画を立てられる、仕事を選択できる、報酬を決められるといった自由な裁量権がある。また、個人事業主数の少ない割には、高い比率で高所得者層に入っていることも、開業を促す要因になり得る。仕事による大きな満足感を得られるということも、最大の理由になるということをつけ加えておく。

備考: 表のデータは、米商務省国勢調査局の「国勢調査」に対する「人口統計年次増補」(1998年3月版)の収集データを基に筆者が算出。詳しいデータは、http://www.bls.census.gov/cps/ads/sdata.htmを参照。職種分類は、各人が1997年に最も長期間、就いた仕事に基づく。所得は全収入を合算し、所得分析に含まれる個人サンプルは、1997年中、50週間以上、週35時間以上働いたと報告した者に限った。学歴、年齢分類は各人の1998年3月現在のもの。

表1 収入源別人口分布 (1997年)

	賃金所得のみ (%)	個人事業所得者			総数(人)
		賃金労働、副業で個人事業 (%)	個人事業(非農業) (%)	農家 (%)	
総数(人)	131,311,000	2,905,000	9,358,000	834,000	144,581,000
男性(%)	89	2	8	1	76,726,000
女性(%)	93	2	5	0	67,845,000
年齢別					
20歳未満	97	1	2	0	9,424,000
20~29歳	96	1	3	0	31,238,000
30~39歳	91	2	6	1	36,971,000
40~49歳	89	2	8	1	34,863,000
50歳以上	86	2	11	1	32,085,000
学歴別					
中卒	93	1	6	0	20,940,000
高卒	91	2	6	1	46,107,000
准学士号、専門学校	91	2	6	1	40,882,000
学士号	90	3	7	0	25,056,000
修士号	87	4	9	0	11,596,000
職種別					
経営アナリスト	63	3	34	0	416,000
医者	82	4	14	0	727,000
歯科医	51	2	47	0	150,000
弁護士、判事	70	4	26	0	873,000
レストラン経営	89	2	9	0	1,579,000
小売店経営	83	2	15	0	4,969,000
不動産会社経営	77	3	20	0	547,000
自動車修理工	81	3	16	0	872,000
暖房・空調修理工	87	1	12	0	327,000
大工	73	3	24	0	1,420,000
配管工	84	1	15	0	598,000
理容・美容師	62	1	37	0	903,000
保険販売業	85	1	14	0	589,000
不動産販売業	67	3	30	0	726,000
音楽家	51	3	46	0	208,000
写真家	70	4	26	0	156,000
年収別(通年、フルタイム労働)					
20,000ドル未満	89	1	9	1	23,909,000
20,000~39,999ドル	94	2	4	0	39,423,000
40,000~74,999ドル	92	3	5	0	22,524,000
75,000ドル以上	86	6	8	0	5,772,000

備考: 総数は、最長就業職種での報酬がゼロの者を含む。
参考資料: March Demographic Supplement, Current Population Survey, 1998 (米商務省国勢調査局)
作成: ドナルド・R・グリムズ(ミシガン大学)

テレワークは21世紀を切り拓く

テレワーク国際会議 東京会議1999 & 国際シンポジウム

1999年9月1日から3日の3日間、国際テレワーク会議が、国際フレックスワーク・フォーラム主催のもと東京にて開催された。世界14カ国から50名程のテレワークの専門家が集まり、「テレワーク導入と組織の変化」を中心とした研究発表がなされた。専門家は4つの研究テーマA:人的資源管理、B:革新的な働き方、C:技術とプラットフォーム、D:地域活性化に分かれ、グループディスカッションを展開。各グループでは、マネジメントの手法、経営者と従業員の関係、管理者の決定権、コミュニケーションに関する様々な問題が提起され、「新しい組織形態には新しい労働慣行やマネジメント手法を構築する必要がある」という結論に至った。また、最終日には欧州委員会からゲストスピーカーが招かれ、EU諸国の雇用とテレワークについての報告も行われた。その模様も合わせてお伝えする。

グループディスカッション

テレワーク導入には従来の労働慣行やマネジメント手法は効かない

テレワークを導入するにあたって、労働者や企業、公的機関にどのような影響が及び、またテレワークの定着に必要な事項は何かなど、以下の議題がワークショップ形式によって検討された。

(テレワークと労働者)

- テレワークが労働者にもたらす利点は、
1. 労働者の健康維持にプラス。

2. 病欠、病気を減らすのに役立つ。
3. 自己裁量で働くことができる。
4. 女性にとってさらに条件のいい職を得る可能性が生まれる。

といったプラス面ばかりがこれまで強調されていた。しかし、今回、マイナス面も想定され、若干の修正が加えられた。

1. 女性の場合、出産・育児によるキャリアの中断を避けられる。ただし、日本の場合は、フレキシブルな勤務形態の欠如によって、例外とする。
2. 国別でテレワークの普及度が異なるので、互いの経験からテレワークの導入・普及について学ぶことが可能。
3. 仕事と家庭において両方の役割分担が求められ、負担に感じる度合いが強まる可能性がある。SOHOワーカーの場合、仕事場を家族の場所とは別に設ける必要がある。

(テレワークと企業)

企業は情報通信機器を基に発展した新しい労働形態を導入するにあたって、従来の労働慣行やマネジメント手法を修正する必要に迫られる。修正には、以下の事項を検討すること。

1. 管理面
 - ・技術の問題より組織の問題を優先する。
 - ・組織の慣行を変える。
 - ・データ管理の問題に対処する。
 - ・組織論をはっきり打ち出す。
2. 経営者と従業員の関係
 - ・テレワークにより馴染みやすいのは、専門職である。

- ・テレワーク的な働き方(自己・タスク・納期の管理能力など)に不適任な従業員は、周辺の労働市場へ参入するリスクを取る。
- ・管理者の許可を得るには交渉力が必要。

3. コミュニケーション

- ・直接的な対話が必要かどうか検討する。
- ・在宅勤務の効率性を測る定量分析が必要になる。

上記の点を踏まえながら、テレワーク環境を整備するには、

1. テレワークの収益性を示す定量分析モデルを開発する。
2. テレワーク導入の環境を設定するための戦略を立てる。
3. 予想外の変化や矛盾を想定することが重要になると提案された。

(テレワークと政策)

地域の活性化や雇用創出を政策的に促進する上で、6つの方向からテレワークの狙い・特性を分けて整理する必要があると提案された。

狙い	概念	誘引者
① 地域計画	遠距離	政府・企業の誘因
② 都市計画	テレ通勤・テレセンター	郊外輸送
③ 技術・組織革新	バーチャル新しいワークスタイル	新規・起業ビジネス
④ 起業	SOHO	個人
⑤ 個人・ライフスタイル	柔軟性のある働き方	個人、ビジネス、政府
⑥ ワークプレイスのデザイン	オフィスの効率的な使用	IT販売者

パネルディスカッション

従来の雇用形態に当てはまらないグレーゾーンの増加

デンマーク、スウェーデン、フィンランド、オーストラリア、イギリス、アメリカのテレワーク専門家6名がパネルディスカッションに参加し、会場にいる企業の人事担当者、大学の研究者などの質問に答える、インフォーマルな質疑応答セッションが3日目に開催された。以下が質疑応答の内容である。

質問1.日本におけるテレワーカーの普及を阻害する要因の一つとして、家の狭さが挙げられる。自宅に事務所や仕事場を持っていないのが日本の現状だが、他国ではどうなのだろうか。

スウェーデンでは、在宅勤務できるように労働法が改正されたことが普及の背景にある。家にオフィスを持っていない場合、家の近くにあるサテライトオフィス^{注1)}を利用する者もいる。また、住宅地にサテライトオフィスを設ける企業も多い。

デンマークでは、サテライトオフィスは少ない。むしろ、自宅に通信機器などを用意して週2~3日在宅勤務する。あるいは、通信機器の揃った通勤列車を利用して、1~2時間の通勤時間を利用した働き方が一般的である。

オーストラリアでは、在宅勤務には子供や家庭と切り離れたスペースが重要と

いう調査結果がある。

イギリスでは、大抵どの家も屋根裏部屋があるので、そこをオフィスにリフォームするケースが多い。
^{注1)}サテライトオフィスやテレワークセンターについて

先進国では、地方自治体運営による地域密着型のテレワークセンターは今や機能しなくなっている。個人がIT機器を所有するようになったことが大きな要因。むしろ、企業主導型のテレワークセンターが増えている。一方、アフリカや南米などでは、公共のテレワークセンターがうまく機能している。ただし、スポーツ施設など文化的な要素も付随した、多機能・多目的型である。

質問2. 自営業者や個人事業者の社会保障に関して、各国の現状を教えてください。

スウェーデンでは、個人事業主で特定の企業のみと仕事をしている場合、社会的に自営業者と見なさない。労働法の改正によって、正規雇用とされる。近年、従来の雇用形態に当てはまらないグレーゾーンが増加しており、現行の法律の改正が迫られている。

デンマークでは、2~3年前に自営業者も労働組合の一員として雇用者と同様の給付を得られるようになった。

オーストラリアでは、在宅勤務者の税は優遇されている。ただ正規雇用からはずれているために、人員整理が行われた場合不利になる。



テレワーク・コンサルタント
ギル・ゴードン氏
ギル・ゴードンアソシエーツ社長、民間会社、政府部門におけるテレワークの計画と実施を手がける、月刊ニュースレター「テレコミュニケーション・レビュー」を発行。テレワークの世界的第一人者。
URL <http://www.gilgordon.com/>

EU諸国のテレワーク現状

EU15カ国のテレワーク人口は1999年度で600万~900万人と言われている。ただし、統計を取るのには困難であり、94年以降の調査は予想の側面が強い。15カ国のうちで、ギリシャ、ポルトガル、スペイン、イタリアなどの南欧では、労働者人口のうち1~2%程度と最も少ない。イギリスやドイツが5~7%、北欧が9~12%でアメリカの12.9%に迫る勢いである。中でも、オランダ、デンマークはコンピュータの家庭への普及が高いだけあり、テレワーカー人口も多いと見られる。

EU委員会では、テレワーカーの拡大に努め、1989年以降、研究者と官公庁の意見交換など様々なアクションプランを実施している。

論文アブストラクト

発表された50本の論文の中から、テーマA:人的資源管理、テーマB:革新的な働き方の論文の概要を紹介する。

A:テレワークと「非標準型」の働き方 欧州における労働の未来と挑戦

ベルギー:ジェラルド・バレンデック氏、バトリシア・ベンデラミン氏(フォンデーショントラバユク大学)

テレワークとは、企業や専門家集団など限られたグループにとっての実験的な領域、と従来解釈されている。一方、労働法や労使関係の視点では、テレワーク



デンマーク
ラース・クオートラップ氏
アールボルグ大学教授



オーストラリア
ジェフ・ディック氏
ニューサウス
ウェールズ大学講師



イギリス
ポール・ジャクソン氏
国際テレワークファンデーション
幹事



フィンランド
レイマ・スオミ氏
ツルク経営学院講師



スウェーデン
ビリヤ・ラップ氏
リンコーピング大学教授

は従来型とは違う「例外」と見なされている。本論文では、テレワークを例外と位置付けず、あくまでも多種多様にある非伝統的かつ弾力性のあるワークスタイルの一つである、ということ論じる。

非伝統的なワークスタイルとしてのテレワーク

現在の欧州における労働市場の大半が、減少しているとは言われつつも、フルタイム終身雇用の形を取る標準型とされている。ところが、現在創出されている仕事の多くは、一定期間の雇用契約、パートなど標準型の範囲外にある。企業は伝統と非伝統の両方のモデルを取り入れている。伝統と非伝統の違いは、伝統が時間、空間、行動の3つの原則に基づいているのに対して、非伝統は時間や空間、行動の単位にはっきりした境界線がない。例えば、複数の仕事場を有する、一定の勤務時間はなく、家庭生活、余暇、教育、旅行などの社会生活時間との区別がないなどを指す。

テレワークは非標準型の要素を含んでいる一方で、標準型の要素も持ちあわせている。例えば、フレックス制でモバイルと在宅勤務を取り入れている企業の従業員の場合、組織の力関係という標準型の要素が作用する。また、標準型の雇用契約や勤務時間を取っている在宅テレワーカーやテレコミューターもありうる。

細分化された労働市場のリスク

規定されたフレームワークを持たない、

テレワークのような非定型労働形態の職が増えることで、労働市場の分断化、つまり核と周辺の労働者を生むことになる(核と周辺=核とは永久的で安定した雇用関係のもと良好な労働条件をいい、周辺とは流動的な勤務時間、雇用契約を指す。ただし、企業にはこの両者のモデルを有する可能性がある。例えば、フルタイムであっても、低賃金で解雇の可能性のある従業員もいれば、個人によって待遇が違う企業もある)。フレキシブルな雇用を規制する現行の労働法が有効性を弱めていくことで、分断化された労働市場のリスクは増大するであろう。

また、非標準型は社会的な排除を生む可能性がある。なぜなら、非標準型には一部の社会的権利しか与えられていないからである。本来、ワークステイタスは社会的権利と社会的保護に関わっているはずである。今後、労働の形態が多様化するにつれて、ワークステイタスと保障された社会的権利を切り離す、明確なシステムを見いだす必要が一層高まるだろう。そのためには、欧州で議論されていることだが、労働法を再検討することが重要になる。

B:テレワークと組織の柔軟性・社会的複雑性
デンマーク：ラース・クオートラップ氏
(アールボルグ大学教授)

デンマークにおける事例を通して、組織外適応性と組織内ネットワークの構築をつなげるために、テレワークがいかに活用されているかを示しながら、「テレワ

ークは、個人や組織により複雑で高い能力が求められている時代の潮流の一環としてとらえるべき」という仮説を論じる。

EUならびにデンマークの現状

EUのテレワーク人口は、1997年で100万～400万人に上る(100万人の数字は企業雇用者のみのもの。400万人は自営業者を含んだ数字。週1～2日が在宅勤務)。400万人の数字は全体の雇用者の3%に相当し、前年の2倍増である。

デンマークでは、94年には5000～1万人のテレワーク人口だったのが、97年度の政府・労働組合の統計によると、5万～10万人に膨れ上がった。雇用者数の2～4%がテレワーカーとされている。2000年には25万人増の見込みである。

テレワークの増加の背景には、社会や企業において組織の柔軟性を求める動きが高まっていることが関係している。そうした中、重要とされるのが、組織の複雑性を管理する能力である。公的機関であるデンマーク産業災害委員会のテレワーク導入を事例として、組織の柔軟性と複雑性を見る。

公的機関の組織の性質を変える

伝統的に公的機関の行政は縦横割りの専門性を持った官僚組織として機能しているため、組織の柔軟性や顧客側に立ったサービスとは無縁である。通常は利用者が公的サービス機関に合わせるようになっている。だが、デンマーク産業

災害委員会による情報通信の導入の事例を見ると、こうした状況が変化しているのがわかる。委員会は利用者の立場に立って、それぞれの問題をチームベースで対処するようになったのである。こうしたことから、テレワークには公的機関の組織の性質を変える可能性があるということがわかる。

委員会では、さらにイメージプロジェクトといったテレワークプロジェクトを実施。労災に関する報告書を紙への記載から電子データ保存に変えたことで、コンピュータによるアクセスが可能となった。このシステムでは、ある特定のケースが本庁や自宅から、また外部の専門家から同時にアクセス可能となる。

両システムの違いは、細分化された組織では情報のフローに時間とコストがかかるが、情報通信重視型では、その逆になる。また雇用者に組織への帰属意識が高まるようである。

規則に従うフレックス労働は避ける

テレワークは、組織の柔軟性を高めるだけでなく、雇用者が日常をデザインする機会を増やす結果を生んだ。デザインするには、労働環境を仕事の内容に合わせる事が重要になる。会議や顧客への連絡などに3、4日費やし、一人でできる仕事に1、2日費やすなど、勤務体系を仕事に合わせる。また、ルールで縛られたフレックスな労働にならないよう留意する。さらに、テレワーカーは以下の点

にも注意したい。

・テレワークに対する個人レベルの合意は、団体交渉で行うべきである。賃金と勤務条件の質を下げないようにする。インフォーマルな合意には注意を払う。

・ノンテレワーカーと同様のキャリアステップ、また研修などの機会を得るようにする。

・テレワークを行うかは個人の裁量であり、また一定期間内に取り下げるのも本人次第とする。

・同僚、組合などへの連絡を怠らないようにする。

アメリカのテレワーク事情

テレワークとは、企業の雇用者が勤務地とは離れて在宅勤務する状態をいう。テレワーク・コンサルタントのギル・ゴードン氏はこう定義する。

ところが、アメリカで主流とされているテレワークの定義は、自営業者を含まない企業に属する労働者がコンピュータや携帯電話などの情報通信機器を使用して働く状態を指す、とゴードン氏は補足する。現在、一般的な定義でいえば、アメリカのテレワーカー人口は約1000万人と言われている。

定義が一定化していない理由として、労働形態の複雑化が挙げられる。10年前は会社員か自営業者の2つの選択しかなかったが、今では2つの中間のような形態が多く存在する。例えば、企業のリストラに遭い、次の仕事に就くまで、以

前会社でしていた仕事を自宅で行うような、会社員でもなければ、自営業者でもない状態。こういう労働者をテレワーカーと言うのか、明確でない。

一つの家庭を見ても、仕事の形態が複雑化していることがわかる。例えば、一昔前は、夫は週5日会社に出社し、妻は家事や育児を見る形態であった。ところが、現在では、夫は週2日出勤し、残りの3日は在宅するテレワーカーで、妻は在宅ワークとしてセールスの仕事を行い、週5日間取引先を回るモバイルワーカーといった形態を取っているのである。本業だけでなく、夫婦そろって副業も行い、両方ともテレワークである。このようにアメリカの労働形態は複雑性をますます強めている。

テレワーカー人口は毎年10%増加しているが、今後さらなる加速化が予想される。特に、SOHOテレワーカーは、企業テレワーカーより速い速度で増え続けるとゴードン氏は言う。企業はテレワークへの移行を求められ、テレワークは標準的な働き方として認知されるであろう。テレワークの浸透によって、地域の経済が活性化し、一都市集中を分散させることにもなる。交通渋滞が緩和され、自動車の排気ガスによる空気汚染対策になる。また、都市近郊への無秩序な人口流失を食い止めることも可能になる。80年代には、例外として考えられていたワークスタイルが着実に定着している。ゴードン氏はテレワークの現状をこう分析する。



企業にいながら独立同様のメリットを与える。
それが私の考える「人を活かす経営」です。

折口雅博

グッドウィル・グループ代表取締役会長

グッドウィル・グループ会長の折口雅博氏の事業家人生は、今のところ二つのステップに分けられるだろう。前半は、日商岩井の社員として、またその後独立してから手がけた「ジュリアナ東京」「ヴェルファーレ」のプロデューサー時代。後半はグッドウィルを設立し、軽作業請負で事業を成長させた時代である。

そして3年前には、実父の介護体験から発想した在宅介護事業へ進出。事業家として、新しいステップへと踏み出し始めている。どの企業でも「人が財産」であることに変わりはないが、グッドウィルのような発展途上にあるベンチャービジネスの場合、言葉の持つ意味はさらに重い。マスコミにしばしば登場するものの、これまであまり語ってこなかった人材論、組織論を折口氏がどのように展開するか、興味深いインタビューとなった。

—折口さんは、今グッドウィル・グループのCEOとして活動されています。まず初めに、グループ経営者としてどのような経営を心がけておられるのかをうかがいたいと思います。

折口 私が目指す経営とは、一言で言えば「人を活かす経営」です。全従業員にビジネスを通して自己実現してもらいたいと思っており、その点をマネジメントでも最優先しています。

グッドウィル・グループの経営理念は(1)拡大発展(2)社会貢献(3)自己実現です。少しご説明しますと、まず拡大発展とは株式の時価総額を大きくしようという意味です。それによって、大きな社会貢献をする力もついてきます。また、仕事を通じて自己実現することも大切です。この3つを続けていく限り会社は発展し、強くありつづけることができると考えています。

どんどん会社を成長させていけば、社会貢献の度合いが大きくなり、社員は人生の価値を実感できるでしょう。それがやがて、ひとりひとりの自己実現に昇華していくと思うのです。

—折口さんがお考えになる自己実現とは、どのようなものでしょうか。

折口 まず、自分がやりたいように、自ら進んで仕事ができることです。もうひとつは、努力が実って成功したら、お金持ちになれることですね。会社を辞めて独立する動機を分析すると、つまるところ、この二つに行きつくんです。独立すれば自分でやれるし、スペシャリティも活かせるのではないかとこの気持ち。そして

もちろん自分がオーナーになれば、人からコントロールされずにすむという気持ちですね。成功すればインカムも得られます。

それを企業内で実現できないものだろうか？ 私が経営者としてやっていることは、それなんです。自分一人で独立するよりもはるかにローリスクで、しかもハイリターンメリットはそのまま享受できる。

独立した人でお金持ちになれる人は、実際には少ないですね。うちの会社にくれば、本人の専門性こそ必要なものの、CEOなりプレインがグループ内のベンチャー・キャピタルとして、実践的な指導をしますから、経営のリスクを低減することができます。グループで社長を務めている人たちはニッチの専門家が多く、専門性は十分。しかし、そういう人たちによくあることですが、事業への思い入れが強すぎて、慣習へのこだわりから、マーケティングを誤ったり、過大投資をしたりする。それをわれわれがカバーすれば、成功する可能性が高まります。

—いろいろなアドバイスを受けられるのはいいですね。しかしそれをうるさがる人はいませんか。

折口 アドバイスを受け入れれば成功の可能性が高まるのですから、口うるさいとは思わないでしょう(笑)。グッドウィルのブランドとのシナジー効果も期待できますし、キャッシュフローの心配もしなくてすみます。また私は、グループ企業はすべて株式を公開するつもりですから、グループ企業の経営者はかなりの確率で

お金持ちになれるわけです。

社員の86%に ストックオプションを与えて 育てる経営者意識

—折口さんのところでは、社員の多くがストックオプションの権利を持っていますね。

折口 全社員の86%が権利を持っています。ストックオプションをもらった2年以内に、何千万円という益を手にするのですから、社員はみんな経営者意識を持ちますよ。それは、自分が大きく活かされる機会でもありますから。

だからうちの社員は、誰も労働時間や昇給や休暇について文句を言いませんね。そういうことを考える概念がないのだと思います。自ら進んで仕事をした結果が株式の公開につながる。だから、うちのグループは急成長しても足腰が弱くならないのです。

—そのような経営手法はいつから取り入れたのでしょうか。

折口 最初から、ずっとやってきました。それに次々と専門家が誕生しています。転職してくる人も、専門家ばかりですよ。—社長クラスはともかく、担当メンバーになるとどの程度自己実現意識を持てるのでしょうか？

折口 役割に応じて、自己実現していると思います。私はいちいち細かくコントロールはしませんし。月1回の会議ですべてわかるようにしています。きちぎちに管理しなくても大丈夫。気になる会社にはメールを打ったり、電話したりしますが、

折口雅博
(おりぐち・まさひろ)

1961年東京生まれ。子どもの頃は「お坊ちゃん」育ちだったが、父の会社が国の規制により倒産、父母が離婚したため、生活の辛酸を嘗めた。防衛大学理工学部卒業後、日商岩井でディスコ事業を成功させ名を挙げる。95年総合人材サービスのグッドウィルを設立。日商岩井時代、倒れた父の介護を体験し、98年に在宅介護サービス・コムスの社長に就任した。



基本的には任せています。

——先ほど、社員の86%がストックオプションを得ているとおっしゃいましたが、残りの人たちもいるわけですね。

折口 スtockオプションを与えているのは向上心のある人、人生を価値あるものにしようと考えている人たちです。もちろん採用の時点でそういう人材を選んでいくつもりですが、向上心がありそうに見せているだけの人もたまには入ってきます。根本的に怠惰な人はすぐにわかるし、やめざるをえなくなりますね。あるいは、淡々と仕事をこなしているけれど、将来に向けての向上心が足りない人には、とりあえずストックオプションは与えないで、様子を見ることもします。

——社内では、誰が持っていて誰が持っていないかということは明らかになっているのですか？

折口 みんな知っていますよ(笑)。誰が何株持っているかも。でも100%に近い確率で公正な人事をやっているつもりですから、社員に納得感はあると思います。また、「フェア」を突き詰める努力は常に続けています。そうしていれば、人間って諦めがつく。大体自分という人間をわかっていますからね。

「あいつが*株持っているのに、なぜ自分が半分なのか」

と言う人間はほとんどいません。たまに勘違いする人はいますが(笑)、そういう人はいずれ辞めていきます。だって、「僕は潜在的な実力があるのに、なぜ評価しないのか」

なんて言われても困ります。実力とは人

が見てわかる力を言うのですから。また、常に成長する集団ですから、多少乗り遅れたとしても頑張ればすぐに追いつける。ちょっとした遅れは誤差のうちです。それがわかっているから、文句が出ない。

資本主義の仕組みを社員に理解させることから大企業の改革が始まる

——早い時期から足腰を強くする経営手法を取り入れてきたとのことですが、その背景についてお聞かせください。

折口 私はグッドウィル・グループを総合人材サービスのトップ・カンパニーにするという目標を持っています。まだ売り上げ規模が小さかった頃から公言していたのですから、ずいぶん野心的だったわけですね。しかし、トップ・カンパニーになったときには万単位の社員を抱えることになるでしょう。コングロマリット化した会社の社員を、果たして私一人で管理できるのでしょうか？

また、うちのグループは、人が率先して働かないとダメなんです。それが初めから株を分散させた理由です。管理を強化すれば生産性が向上するのは、単純作業中心の生産現場の話。生産現場でも趣向を凝らさなければいけないところは、管理だけで人を動かすことはできません。たとえば引越しの手伝いでもやらされ感が強ければ、時間ばかりかかって生産性はあがりません。何らかの楽しみが持てるように、あるいは知的付加価値が評価されるように、マネジメントの

手法を考えていく必要があります。

——今、日本の大手企業の中には経営がうまくいっていないところがずいぶんあります。もしも今、折口さんがそういう企業のトップに迎えられたとしたら、どのような経営をなさいますか。

折口 資本主義社会の仕組みにのっとった経営をしますね。

——それはまずどういうところから？

折口 今の日本の大企業経営者は、株式の時価総額について口にする人がほとんどいませんね。それがまずおかしい。アメリカでは株式時価総額が企業の序列を表します。だって、それが大きい会社はM&Aも容易にできるんですからね。未公開であれば30億円程度の価値しかない株が、公開したために100倍もの価値になる。従業員は活性化しますよ。経営者と従業員の利害が一致すればうまくいくんです。従来の日本企業は、経営者は資本家側で、労働者は献身して給料をもらう。しかも、大企業のトップの年取が5000万とか6000万しかない。これではダメです。

——確かに苦勞の大きさの割には年取が少なすぎる。これでは若い社員も夢が持てないですね。

折口 だからストックオプションでとればいいんです。これなら株価が上がらなければいけないから、頑張りますよ。マイクロソフトが頂点に立ったように、80年代以降のアメリカの成長企業は、強烈なストックオプションを利用してきました。この制度を取り入れることは、資本主義とは何ぞやという命題がわかることなのです。

私が大企業のトップになったら、資本主義の掟を徹底して社員にわからせることに力を入れますね。それによって、労働者も自分のために働ける大企業を作りたいと思います。

——日本の場合、銀行や保険会社が株を保有する安定株主が多いです。

折口 だから経営者がお手盛りになるんです。経営の能力はないのに、世渡りの能力が評価されるとか。本来社長の器がない人物が昇進すると悲劇です。そういう人物は、常に自分より器の小さな人間を後継者に選んでしまう。次々に連鎖して、小さな社長が誕生する。安定株主の存在は、事なかれ主義で自分の任期を全うしようとする社長を生む温床です。

福利厚生や経費でなく企業の利益を社員の利益にすることで努力に報いる

——日本企業は給料の安さを福利厚生や経費で補ってきましたが、最近それにも変化の兆しがあります。

折口 当然ですね。そんなものに頼っていたら強くなれない。私は社員に、「会社から出ていくお金はすべて自分の金と思え。自腹でも払うと思える場合しか、経費を使うな」

と言います。投資家からお預かりしたお金は、とても尊いものなんです。だから私はオフィスにもお金をかけませんが、いくらでも格好をつけようと思えばできますが、そんなことをしても利益を生まないからやらないだけです。本部オフ

イスの年間経費は3000万円です。社員からも文句は出ませんよ。豪華なオフィスで働くよりも、PLをよくして株価が上がったほうが彼らだってうれしいでしょう。——社長が利益を独占しない仕組みが、社員のやる気を引き出すのですね。

折口 そうです。心でつながることは成功の必要条件ですが、十分条件は利害関係です。社員を働かせておいて、社長が昼はゴルフ、夜は銀座では誰もついてこないですよ。ときどき商圏や人材を連れて子飼いの部下に独立されたりするケースを見かけますが、それも当然です。——折口さんが手がけるビジネスはいつも成功すると言われますが、その秘訣をお聞かせください。

折口 成長分野を、無理なく、無駄なくやることです。バブルのときを思い起こしてみてください。なぜデパートが何百億円ものお金をかけてゴルフ場を作らなければならないのか。本当にアマチュアの経営だったと思います。

日本の場合、上場企業では経営者は個人保証をする必要がありません。だから、ついいいかげんな経営をする。失敗しても、ちゃんと責任をとらない構造になっています。金融機関の破綻がよい例ですよ。メーカーと違って世界的な厳しい競争にさらされないままに、高い退職金をもらう。最近少しは改善の兆しがあるようですが、まだまだ甘いと思います。

デリバティブのような金融技術を駆使した市場の動きを、「アングロサクソンの策略だ」などと言う人がいますが、そんなことを言ったってダメですよ。

それから、インターネットが浸透すると、多くの中間管理職がいなくなると心配する声もあります。貧富の差が拡大し、せっかく安定している日本社会のよさが失われるとかね。

——よく両極化の問題は取り沙汰されま

すね。折口 そんな議論を受け入れてはいけません。議論そのものが、日本の負けを先導しますよ。そもそも資本主義経済で金融を切り離して考えることはできないし、インターネットによって代わられるような人に高い給料を払ってきたこと自体がおかしいのであって、戦略を考える人の需要がなくなるわけではないんです。自分で自分の付加価値を作るか、さもなければ給料を減らされるか。それがインターネットの浸透によって、明らかになるのは、よりフェアなことでしょう。

——今後日本でも、プロ経営者のマーケットが育つでしょうか。

折口 日本の経営者はタレントが少なすぎますものね。今後はそういうマーケットが育ってほしいと思います。サラリーマンの延長ではない、プロ経営者のニーズは高まるでしょう。また、社長の若返りや社外取締役の導入なども検討すべきです。——本日はありがとうございました。

企業への就職教育から本当のキャリア教育への 転換を日本でも実現するために



宮城まり子 VS **古野庸一**
産能大学経営情報学部助教授 ワークス研究所主幹研究員

古野 産能大学は、学生教育のほかに、社会人教育に力を入れてきた大学です。宮城先生はどちらもご担当されているんですね。

宮城 はい、そうなんです。今は学生教

育が8割、残りの2割が社会人教育という割合ですね。私の専門が心理学ですから、キャリア開発ですとかメンタルヘルス、コミュニケーション・スキルなどを教えています。

古野 私が今日一番先生とお話ししたいと思っているのが、キャリア教育の問題なんです。日本の場合、キャリア教育については実に手薄だと言わざるを得ませんが、今回は大学に入る前、在学

中、卒業後(社会人)の三つに分けて、キャリア教育の現状とこれからの方向について話し合ってみたいと思います。

宮城 つまり、発達ステージに分けて考えるということですね。私が最近痛感しているのは、親のことなんです。親御さんたちから、「これからはどういう分野に進ませるのがよいのでしょうか」としよっちゅう聞かれるものですから。どんな分野が有利かなんて大学生になってから親が言い始めるのも、中学や高校のときにきちんとしたキャリア教育がなされていないからでしょうね。私は昨年1年間の研究を終えてアメリカから帰国したのですが、あちらではキンダー・ガーデンから高校にいたるまで、キャリア教育が充実していることを痛感しました。

幼稚園から始まる アメリカのキャリア教育は 日本も参考にすべき

古野 どちらの大学で研究なさっていたのですか。

宮城 カリフォルニア州立大学サクラメント校です。そこでキャリア・カウンセリングについて研究する機会を持ちました。そこで感じたのは、日本では本来のキャリア・カウンセリングがないということです。この1年間の研究プログラムは、ずっとサクラメントにいななければいけないわけではなく、どこへ行ってもよかったんです。そこであちこちに出かけて、地域のキャリア教育を視察しました。日本のハ

ローワークのようなところで行われるキャリア・エデュケーションシステムも見事なものです。ジョブ・サーチのヘルプ・システムにはインターネットが活用されていて、仕事の条件を入力して検索できますし、カウンセリングを受けることもできます。

また高校や大学のキャリア開発センターにも素晴らしいシステムがあります。何しろ幼稚園からキャリア教育がされているんですから。

古野 幼稚園からですか? どんな形でなされているのでしょうか。

宮城 キャリアに対する意識化教育とも言うのでしょうか。たとえば消防士さんは何をするのでしょうか、というテーマを立てて、実際に見学したり調べたりするわけです。あるいはドラッグストアについて調べるとか。上手に紙芝居を使ったりして、いろいろな仕事について学べるようになっています。進んだ一部の幼稚園に限られてはいますが。

古野 アメリカでは「ドーターズ・デイ」(娘たちが両親の職場に招かれて、仕事場を見学するシステム。女性の職業意識を高める行事としてスタートした)などがありますが、これは定着していると思えてよいのでしょうか。

宮城 すごく普及しています。年2回ぐらい、小学3年生か4年生が呼ばれるようですね。おそらく、学校で社会について学ぶようになってからだだと思います。「フロム・スクール・トゥ・ワーク・プレイス」の考え方が教育の原点にもなっていると思います。

今の日本では、学生の多くが、偏差値

で大学を選びますね。正直なところ、産能大学でもあちこちの大学を落ちて、しかたなく入ってきたという学生がいます。私のゼミや心理学の授業を受けて、初めてカウンセリングやソーシャル・ワーカーという仕事があることを知り、興味を持つ学生も少なくありません。高校時代彼らは、自分の進路や職業について考えたことなどなかったのです。ですからキャリアではなく、目の前の成績によって大学を選んでしまう。早稲田大学なら、政治経済学部から文学部、教育学部まですべての文系学部を受験する受験生も稀ではないんですものね。実に無駄が多いと思います。

古野 最初から自分のキャリアを考えていけば、大学の選択自体が変わっていくはず。今は進路指導が進学指導になってしまっている。

宮城 私が教えた学生の中には、改めて心理学を学ぼうと大学院に入り直した子もいるんですよ。もちろんそれはまじなケースであって、大多数はまったくキャリアの意識がないまま入学し、卒業してしまう。もしも高校でキャリア教育がきちんとされていたなら、と考えることは多いですね。

資格取得に走る学生は キャリア形成の手段を 目的化している

古野 どうすればキャリア教育を日本でもうまく取り入れていけるのか、関係者が

それぞれ考えてみなければなりませんね。私が子どもの頃は、NHKの教育テレビで放映されていた『働くおじさん』という番組を、社会か道徳の時間にクラスで見た記憶があります。ただその番組は現業の人たちが登場していて、事務職や研究職のおじさんは出ていませんでした(笑)。実際には、そちらのほうが労働人口が多いと思います。

宮城 そういう番組では、パン屋さんとか魚屋さんとか、子どもに身近なお店を登場させることになるのでしょうか。

古野 学校の現場も少しずつ変わりつつあるという話は、私の耳にも入っています。小社では『キャリアガイダンス』という高校の進路指導担当教諭向け雑誌を発行しておりますが、高校でも企業のインターンシップ・プログラムを取り入れるなど、努力はされているようです。

宮城 そうですか。ただし私が疑問なのは、勉強することの意味や目標が学生に見えていないということなんです。これはどこの大学でも同じだと思いますけれど。大学がキャリアのワンステップであるという思考がないのです。でも今は、大学を出れば安心という時代ではないでしょうか？

古野 まったく安心はできませんね。でもそれは学生にもわかっているのではないですか。資格ブームなども起きていますよ。

宮城 実はそこにも問題があります。産能大学では地域への還元を目的として、ここ伊勢原キャンパスにもエクステンション・センターを設けました。ところがちょ

っと不便な場所にあるものですから、地域の方たちが通うということがなかなかできない。その代わりに、学生たちがダブルスクールの利用するようになったんです。TOEIC、TOEFL、情報処理技術者、公務員、英語検定などの受験希望者のために、大学も講座を用意することになりました。皆、キャリア志向の中で何らかの強みを作ろうとしているのでしょう。また、公務員志望者がとても多くなっています。

古野 それ以前に、何をしたいという本質的議論がないのでしょうか。手段が目的化してしまっている。

宮城 そうなんです。公務員志望でもよいのですが、そこで何をしたいのかというところが見えてこない。自分はどんな仕事に就き、そこでどのように能力を開発し、社会に貢献するかということが見えていない。それは、もっと若い頃から考える習慣がないからですね。学校での学習そのものが思考力を育てていないと思います。

古野 それはおっしゃるとおりですが、考えてみると、私の高校時代もそうだったと思うんですよ。私自身を例にとってお話しますと、受験勉強は当然であるという価値観の中で高校生活を送りました。工学部を受けたのも、理数系の科目が得意で文科系の科目が苦手だったという、ただそれだけの理由なんです。でも、大学に入ってから悩みました。五月病になって自分探しを始めた結果、専攻を選ぶときになって選びきれずに、恥ずかしながら2年も留年したんです。次の

目標をまったく持てない時期が続きましたね。そこで気づいたのは、私は工学部で学べる技術より、ビジネスのほうが好きだったということでした。ようやく自我の芽生えを迎えたわけですね(笑)。

宮城 社会人入試を受ける人が増えているのも、古野さんのような人が多いからなのでしょう。私はそういう方向転換はいいと思うのです。でも気になるのは、希望者の面接をしたときに、入学金は貯金でまかなうにしても学費は親が出してくれと、ぬけぬけと言う人が多いことですね。27歳ぐらいの人が平気でそういうことを言う。また、親もそこまでかかわる。精神的に、高校生と変わらないんですよ。キャリアの自立なんて、これでは到底無理だと思ってしまう。

古野 先ほどのエクステンション・センターのお話でも、親たちは高い学費のほかにさらにその講座の学費も払うわけでしょう。もっと親が突き放したほうが、よっぽど子どもの自立につながるのですが。アメリカでは学費ローンを自分で組んだり、スカラシップをもらって大学に通う学生が多い。高校を出たら基本的に自立していきます。文化の違いといえばそれまでですが。

宮城 うちの学生も頑張ってアルバイトをしていますが、それは遊びのためであって学費のためじゃない(笑)。教育の中で「個」が育っていないことを痛感します。

古野 親もさることながら、小・中・高の教育が大学にそのまま入ってきますから、学生が自立できないのも無理はないですね。

社会人のキャリア 見直しを支える 体制も必要だ

宮城 今産能大学では、キャリア・ガイダンスを3年生から行っていますが、今後は1年生から声をかけることも考えています。つまりそれは就職指導というよりも、大学の4年をかけて何をやるのか考えさせるためのものです。

古野 先生のゼミでは学生の自分探しのようことはやらないのですか。

宮城 自己理解の場としての心理学というテーマでいろいろなテストをしたり、その結果を分析したりしますね。

古野 いかがですか、おやりになって。

宮城 今の学生は自分を出しませんね。自分を理解するためには、相手とぶつかることも必要ですが、否定されることがイヤなんでしょうか。議論になっても程度をわきまえていて、すぐに引っ込んでしまうんです。

私が学生だった頃は、議論は当然という空気がありましたけれど。議論することで自分が不安定になるのが怖いみたいです。

古野 人とぶつかる経験がないのですからね。兄弟が少ない、近所の子どもも少ない。私は4人兄妹ですが。

宮城 それなら十分社会が形成されますよ(笑)。今は人とぶつかることが少ないうえ、昔以上のベルトコンベアー方式です。

古野 それでも少し前までは何とかありました。今、中高年の人は、急にキャリアを考えなくてはならなくなったのだから、気の毒です。

宮城 それで大学や大学院にくる。でもMBAだって水戸黄門の「印籠」にはなりません(笑)。

古野 その反動か、少し若い世代は会社との関係をドライに考える人が増えています。でも私は、組織に入るならそれに対してきちんとコミットすべきだと思います。報酬以上の結果を出さないなら、組織にいる意味がない。

宮城 以前から、日本人のパーソナリティには「個」がなかったといえますが、今はネガティブな「個」が発展しつつあります。アメリカは個人主義ですが、全体の中の自分を考えるようになっていますね。

古野 調査をすると彼らは日本人よりずっと自分の仕事を愛しているという結果が出ます。自分で選択してきた自信がそう言わせるのでしょうか。

宮城 日本の方は「やらされている」という意識が強いですね。企業の研修に行っても、30代や40代の人たちがつまらなそうなのが気になります(笑)。

古野 やはり日本でも、サポートシステムを充実させなければなりませんね。

宮城 それも企業内の情報、外の情報を両方サポートできないと。これからは企業の中でも2種類のサービスを提供できるシステムの構築が望まれます。

古野 これも自分の経験から思うのですが、キャリア選択の際には好き嫌いをもっと考えるといいですね。やはり人間は、自分の好きなことでないと本当に努力できないと思うのです。もっとウェットで人間的なところを活かしたキャリア教育を考えていきたいと思います。



宮城まり子
(みやぎ・まりこ)
産能大学経営情報学部助教授。慶應義塾大学文学部心理学科卒業後、早稲田大学大学院で心理学の修士号を取得。その後、病院、教育研究所でカウンセラーとして実績を積み、1991年から現職。専門はカウンセリング心理学、生涯発達心理学、キャリア心理学。大学教育のほかに、企業の管理者の研修も行っている。



古野庸一
(ふるの・よういち)
ワークス研究所主幹研究員。1962年生まれ。86年東京大学工学部船舶工学科卒業後、リクルートに入社。南カリフォルニア大学ビジネススクールでMBAを取得。現在はビジネスマンのキャリア形成を中心に研究活動を行うかたわら、経営企画の分野にもタッチしている。

『こころのマネジメント』

ひとりのメールが職場を変える

著者/田坂広志

(東洋経済新報社、本体1500円+税)

ウィークリー・メッセージへの反響

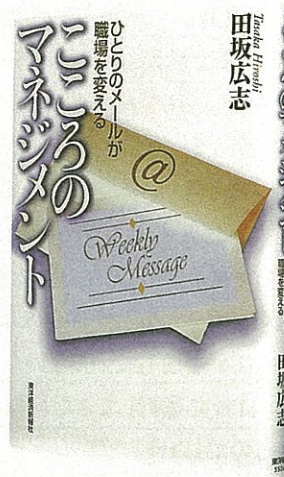
99年2月、『なぜ日本企業では情報共有が進まないのか』という本を出版したところ、予想外に多くの人々に読んでいただき、沢山の読者からメールを頂きました。そのなかで、特に多かったのが、この本の「こころの生態系のマネジメントへ」という章で紹介した「ウィークリー・メッセージ」という方法についてのご意見でした。

職場のメンバーが毎週1通のエッセイを書き、それをメールで互いに交換するというこの方法については、「早速、職場でやってみています」「前から、似たようなメール交換をしていました」といった読者の声が寄せられるとともに、「どんな考え方でやればいいのかを教えてください」「田坂さんの職場でのメッセージ交換の例が知りたい」といった希望も寄せられました。それが、すこしエッセイ風の本書を執筆した直接の動機です。

そして、この本を出版した結果、いま多くの職場で、このウィークリー・メッセージが密かなブームになっているようです。最近、各地で講演させていただくとき、「あの本を読んで、私の職場では、こんな形で始めました」と話しかけてこられる読者の方々に、しばしばお会いします。また、まとめて数百冊を購入された企業もあるようです。

では、なぜ、このようなブームが生まれているのでしょうか？

それは、この方法が、電子メールさえあれ



田坂広志

田坂広志
たさか・ひろし。株式会社日本総合研究所取締役、創発戦略センター所長。1981年東京大学大学院工学系研究科修了。工学博士。90年日本総合研究所の設立に参加。99年には、米国ニューイングランド複雑系研究所 (NECSI) と提携し、NECSI ジャパンを設立。同代表として、異業種コンソーシアム手法による複雑系マネジメントや複雑系マーケティングの研究を進める。著書多数。

ばどんな職場でも気軽に始められるものであり、始めさえすれば、徐々に、しかし確実に、職場の文化が変わっていく方法だからです。まず、ウィークリー・メッセージを始めると、これまで知らなかった職場の仲間の人柄や個性を互いに深く知りあうことができるようになります。裏返して言えば、私たちは、長く同じ職場で仕事をしてきても、意外なほどに仲間のこころの深くを知らないのです。

そして、こうした方法で職場の仲間が互いを理解しあうようになると、その職場には自然に「共感の場」が生まれてきます。それは、いま、企業の現場において、多くの人々が求めているものです。なぜならば、私たちは、効率化を極限にまで求める現代の職場の雰囲気なかで、慢性的な「こころ」の渇きを感じ、人の触れ合いを求めているからです。

今こそ高度なマネジメントが必要

そのことを理解するならば、私たちマネジャーは、いま情報革命の嵐なかで職場に導入されている電子メールやイントラネットを、単なる業務の効率化の道具にするのではなく、職場における触れ合い回復の手段にしていかなければならないでしょう。そして、そのためには、電子会議室などのディスカッションの場をつくり、メンバー同士が表層的な意見を戦わせるのではなく、一人ひとりのメンバーが内省的に自分を表現していくエッセイ交換の場を生み出し、メンバーのこころの成長を支えていくことが、日本企業に適したひとつの優れた方法なのだと思います。

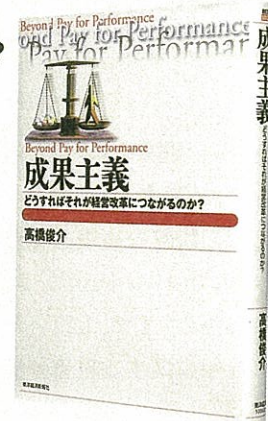
この本を書いたのは、そうした意味で、21世紀に求められる高度なマネジメントのスタイル、おそらくは「こころのマネジメント」とでも呼ぶべき深みあるマネジメントのスタイルを模索したいと考えたからです。

『成果主義』

どうすればそれが経営改革につながるのか？

著者/高橋俊介

(東洋経済新報社、本体2500円+税)



高橋俊介

高橋俊介
たかはし・しゅんすけ。人事コンサルティングを専門とするピープルファクター コンサルティング代表。東京大学工学部卒。84年米国プリンストン大学工学部修士課程修了。マッキンゼーアンドカンパニー、ワイアットカンパニー日本法人で企業の人事制度、育成施策策定を手がける。IBPS学長、慶応大学総合政策学部特別招聘教授。

迷走事例からスタートする

人事関係の本には自らの提唱する具体的な人事制度や手法を紹介し、普及させようという意図のものが多い。さらには人事関係者の思考停止を助長するのではないかと思われる「このとおりやれば良い人事制度ができます」的なマニュアル本も少なくない。成果主義というのは特定の正解を持たない、むしろ人事制度というよりマネジメントの考え方も言うべきものである。私自身、成果主義の推

進者の一人であると思うのだが、過去数年の日本における成果主義の進捗をふりかえると、教科書の人事制度に矮小化されたり、肝心の組織改革、人材登用に本気で手をつけないため、迷走している例が少なくない。

そのような迷走事例からスタートするのがこの本の特徴だ。成果主義に取り組むことは多くの企業にとって避けられない流れであるなら、人事制度の正解探しからそろそろ脱却して欲しいというのが本書のテーマである。解決の方向についてもできる限り解説したが、その要素は多岐にわたり、また企業の置かれた経営環境や目指すビジョンによって、当然重点施策は大きく異なる。考慮すべきポイントはかなり網羅的に触れてはいると思う。重要施策について、個別に十分掘り下げた説明まで行うことができなかったのが残念ではあるが、それはまた別の機会にと考えている。

『元役員が見た長銀破綻』

バブルから隘路、そして……

著者/箭内昇

(文藝春秋、本体1524円+税)



箭内昇

箭内昇
やない・のぼる。1947年東京都生まれ。70年東京大学法学部卒業後、日本長期信用銀行に入行。法律室、企画室、人事部、ニューヨーク支店副支店長、企画室長、営業二部長を経て、97年6月取締役就任。同年9月取締役新宿支店長、98年4月執行役員。同年7月に、当時の経営陣を批判して辞職。

「敗戦」に学ぶべきこと

長銀は、実に複合的な要因で破綻しました。戦後50年間続いてきた「日本の経営」の終焉の象徴ともいえる事件でした。しかし、その後のわが国がこれを教訓に新しい時代作りに邁進しているかという点、いささか疑問が残ります。提携とか合併などでは解決されない底流の問題があるように思うのです。

私の実体験を通じて長銀破綻を内部から分析することによって、それらの問題提起を

本書に託しました。敗者にこそよく見えるものがあると思います。

ひとつを取り上げると、人事の問題があります。長銀の経営者は、結局、業務環境の激変についていけなかったということになるでしょう。その根底には経験と知識の積み重ねをベースとした典型的日本型の人事制度がありました。本書では「逆能力格差」と呼びましたが、革命的な業務転換期にはかえって過去の経験や知識が命取りになることがあるのです。

現在、金融界は画期的再編に期待が高まっています。しかし、こうした経営者の意識や人事のあり方にはいまだに抜本的メスは入っていません。

そして、それは金融界のみならず、転換期を迎えている日本の企業や行政全般にもいえることです。その意味で長銀問題は日本の縮図であり、いまこそ「敗戦」に学ぶべきと強く感じています。

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?

9勝1敗社会から、6勝4敗社会への幕間に。 ——働く人に優しい社会、を読み違えるマスコミ——



リクルートエイブリック
経営企画グループコンサルタント
海老原嗣生

無謬性という古めかしい言葉を、最近とみ
に見かけるようになった。「絶対ミスは犯さな
い」という意味のこの語、政府の高慢な姿勢
を批判する意図で、好んでマスコミが用いる。
そのお言葉、そっくりお返しします、と言いた
くなるくらい、昨今の雇用に関する報道の混
迷ぶりにはあきれている。

労働法制全体が今、大きく舵を切った。そ
の骨子を要約すれば、「固備による安心」か
ら「流動できる安心」への転換と言える。確
かに終身雇用や年功序列のよさは認める。た
だそれは、「10企業があったら、9までが勝ち
組で、敗者は1つ」という社会でのみ実現で
きた奇跡だろう。経済停滞が続く今後、10企
業のうち4~5は縮小せざるを得ない。この
敗退企業から、無理なく労働移動できるシス
テムを、社会全体が模索しているのだ。もち
ろん、勝ち組とてすぐまた敗者になるから、
雇用の乗り換えは永続的に続く。「まあ、怖
い!」。いや、その感覚が不要となるほどス
ムーズに移動できる社会を築きたいのだ。

前々号にて、鈴木敦雄氏が述べた、派遣
法改正に関する報道への疑問を、このコンテ
クトから再読いただきたい(『Works No.35』
「時評」)。

派遣職種が増加も、テンプ・トゥ・パームも、
派遣期間の上限1年化さえも、人材橋渡し促
進であることがおわかりいただけないだろう
か。識者がこぞって批判した「派遣の上限1
年」は、「派遣労働が1年しかできない」の
ではない。「同一企業において1年以上勤務し
た者は、その後は正社員としての雇用を企業
に勧奨する」という内容なのだ。また、派遣
解禁となった営業職は、特定派遣が主となり、
派遣元企業にて永続的雇用が予測される。

米国ではMRなどにこうした勤務形態が浸透
し、正社員で過ごすより安定した人生を送る
人が増えた。「需要増減が激しい職種は、繁
忙期の大量採用が閑散期に悲劇を起こす」
といった茶番からの脱却と考えるべきだ。

このメガトレンドが読めたなら、批判は法改
正ではなく、法の精神を順守しない企業に向
かうべきとわかるだろう。すなわち、1年派遣
後も社員にしない企業、特定派遣ながら簡単
に解雇、といったケースをもっと辛辣に批判
すべきではないか。

このパラダイム転換は、ひいては働く側の人
間回復にもつながる。年功序列という名の長
期隷属=やり直し不可能な人生。「流動によ
る安定」型社会では、こんな束縛から解放さ
れる。欧米の先例をもとに話したい。

とっくの昔に派遣法が改正されたベネル
クス三国では、夫婦ともパートタイマーの家庭が
増えている。お互い週4日勤務で、収入は正
社員1人より3割増。同時に1人当たりの余暇
は5割増。結果、趣味・家族にまわす時間が
増え、心の安定だけでなく経済の活性化も生
んだ。また、労働参加者も増え、失業率はピ
ーク時の3分の1に。一方、代替労働力が確
保された企業は、労働条件を緩和。デンマー
クでは「家族休暇」なるものが制度化され、7
歳児以下を擁する勤労者には、年120日の
育児休暇を認めるに至っている。つまり、夫
婦で240日の育休と、通常の年休120日、都
合一年中、両親どちらかが家にいる、という
環境が実現しているのだ。

真に働く側の未来を考えるなら、こうしたビ
ジョンの下、現状批判をすべきだろう。それ
も、おろされた緞帳の前で、幕間の道化役に
徹するだけなのか、マスコミ諸氏!

えびはら・つぐお
リコー、リクルート人材センター
(現リクルートエイブリック)制作、
募集、企画、広報を経て現職(経
営企画・事業企画)。新規事業作
成や適性予算配分、事業計画な
ど、人材バンク運営に携わる。東
京コピーライターズクラブ会員。

エンジニアの給与満足度は、絶対額の大小ではなく 正当評価環境と成果連動部分の比率に起因していた。



テックビーイング編集長
藤井 薫

ふじい・かおる
入社以来、人材採用関連事業に従
事し、1994年より現「TECH B-IN
G」編集部所属。「エンジニアと
企業の対等なコミュニケーション」
の確立、「エンジニアの自立した自
由なキャリアデザイン」を実現でき
る社会インフラの構築をテーマに、
次世代流動化モデルを構築中。

給与・年収はエンジニアにとって最大の関
心事。企業の賃金体系が、年功序列型から
能力主義や成果主義型に移行する中で、エ
ンジニアの給与明細の構成と、給与に対する
満足度には、どのような相関関係があるのだ
ろうか。「TECH B-IN G」編集部では、99年8
月、500名の本誌読者にメールアンケートを実
施し、興味深い回答を得た。

エンジニアの年収、給与明細と満足度の関
係を見ていくと、年収の多さが必ずしも満足
度に直結していないことがわかる。

高い満足度を回答したエンジニアには、成
果に対する正当評価環境が整備されていて、
給与明細内の成果連動部分の比率が高いケ
ースが目立った。この傾向は、能力主義人事

に比較的消極的と言われていた35歳以上の
エンジニアにも見て取れる。

回答例を一部紹介すると、
「額は満足できませんが、仕方ないと思っ
ています。それより、年功序列的なのが非常
に不満です。高付加価値の仕事をする人が評
価されず、ルーティンワークしかできない中高
年社員が倍の賃金をもらっているのは納得で
きません。近日、転職予定です」
(37歳SE 年収:800万円、基本給:30万円、
住宅手当:5万円)。

エンジニア中途採用市場においては、固定
給与額の相対的な多さより、成果連動給与と
正当評価環境を発信した企業が、優位
なポジションに立てると考えられる。

既婚男性の「仕事選択の自由」を支えているのは妻の収入。 自分より収入の高い女性と結婚したい男性も21%



とらば一ゆ編集長
河野純子

かわの・じゅんこ
個人・企業へのマーケティングをベ
ースにメディアをプロデュース。手
がけたメディアに『週刊住宅情報』
『女性のための住宅情報』などがあ
る。『とらば一ゆ』は1997年1月から
担当。個人の働く価値観の多様化
に注目し、99年2月より「男女問
わず自分らしく働く人を応援する求人
情報誌」にリニューアルした。

今年8月に自分らしい働き方を実現した男
女を対象に募集した「転職エッセイ」の審査結
果を発表した。応募総数は200作品、うち男性
は4割だったが、その中で目立ったのは「妻
の収入のおかげで転職できた」というケースだ。

優秀賞を受賞した京都府の男性(39歳)は、
京都大学を卒業しSEになったものの、「妻の
出産」を契機に退職、自分の働く姿を子供に
見せながら積極的に子育てにかかわる自営
業を選んだ。興味があった豆腐屋を目指す
が、1年半は修業が必要で、それができたのも妻
が商売をしていたからだろう。

佳作を受賞した北海道の男性(25歳)は、
週末子供のために本棚を作った際に大工仕
事の面白さを発見。「一家の大黒柱」の自分

が、今さら安定した会社員を辞めて大工の修
業をするわけにはいかないと転職を躊躇した
が、「何のために共働きしてると思ってるの?」
という妻の言葉が背中を押したという。

そのほかにも既婚男性の自己実現型転職
を、収入のある妻が何らかの形でバックア
ップしているケースが10作品あった。女性が経
済力を持つことは、女性自身だけではなく、
男性をも自由にするのだ。また雇用の流動化
が進む中、今後は成長産業・職種への転職の
ために夫が一定期間スキルアップに集中し、
その間は妻が生活を支えるというケースも増
えるだろう。参考までにとらば一ゆが2月に実
施した意識調査では、「自分より収入の高い女
性と結婚したい」という男性は21%であった。

雇用保険のリストラ——民間版「キャリア保険サービス」の提案

リクルートリサーチ取締役／ワークス研究所客員研究員

角方正幸

(かくほう・まさゆき)

リクルート版労働白書“works report 97、98”の編集プロジェクトで主査を務める。「2000—2010年の労働力需給予測研究」「大学生の企業イメージ調査」など雇用・労働分野の調査を担当。「経済審議会、雇用・労働ワーキンググループ」、通産省「産業労働問題研究会」「アントレプレナー教育研究会」等に委員として参加。専攻は社会工学。

日産自動車が10月18日に発表した経営再建計画「リバイバルプラン」が、政府、経営者、労働組合に大きな波紋を投げかけた。計画の柱は、向こう3年間でグループ全体の14%に当たる2万1000人の人員削減と5工場の順次閉鎖。この大規模なリストラ計画は、日産グループの社員だけでなく系列・下請けの労働者や地域経済にも大きな影響を及ぼすことが予想されるため、政府は急遽日産に対し、雇用不安を拡大させないよう指導を行った。

また、金融再編に伴うメガバンクの出現で話題となっている興銀・富士・第一勧銀連合、住友・さくらの財閥連合についても、早晚大規模な人員削減を伴うリストラ計画が発表されるにちがいない。今、日本のリーディングカンパニーが産業再生に向けて一斉に本格的なリストラに取り掛かっている。

このように相次いで発表された企業再編やリストラ計画には大幅な人員削減が含まれていることから、連合と日経連は10月22日、共同で「雇用安定宣言」を発表した。宣言ではまず、「国民的な緊急課題」となっている雇用維持・安定に向けて、労使は「最大限の努力を傾注し、それぞれの社会的役割を果たしていく」ことを確認。そのうえで、経済のグローバル化のなかで企業は構造改革を迫られているものの、「安易な雇用調整は慎まなければならない」と強調した。やむを得ず雇用を削減しなければならない場合は、「その規模を最小限にとどめるとともに、

関連企業、地域経済などへの影響に十分配慮する」よう求めている。

また、財団法人社会経済生産性本部の「雇用政策特別委員会」も10月に、厳しさを増す雇用問題を改善するため、緊急提言を発表している。提言では、①雇用の創出と安定に向けた労使協議、②求職者相互の人的つながりを重視した再チャレンジを可能にする仕組みづくりを提案している。

このように厳しい雇用情勢を踏まえて産業界、労働界から各種提言がなされている。

一方、11月にリクルートが発表した10月の求人広告件数は、対前年比で+13.9%の伸び。前月の+13.1%を上回り、3カ月連続でプラスとなった。また、3カ月移動平均では、+11.3%となり、企業の求人意欲は順調な回復ぶりを示すものとなっている。

このように、求人誌から見ると雇用環境に薄日がさしてきたかのように見えるが、現実は大企業を中心に本格的なリストラが継続し、同時に元気な中堅企業、IT業界などの中途採用意欲が回復してきている状態だ。これは明らかに従来の景気循環に伴う失業状態と異なり、構造的なミスマッチの拡大による影響が大きいと考えられる。

構造的失業を解決するには時間が必

要だ。求人と求職側には職業能力のミスマッチがあり、このミスマッチはそう簡単には解消できない。単なる求人需要の減少であれば、雇用拡大となる各種施策が効果を発揮するのだが……。

政府は緊急雇用対策として、直接雇用も含め100万人規模の雇用創出を考えているが、なかなか妙案がないのが実情だろう。最近実施した「緊急地域就職促進プロジェクト」についても効果のほどは疑わしい。全国の公共職業安定所を通じて中高年の雇用を促しているが、計画どおりには進んでいない(一部現場では予算消化のため、効果がはっきりしない事業を実施している)。急場しのぎの対策としては、雇用維持のための雇用調整助成金や雇入れ企業への交付金は効果があるものの、構造的な失業問題を解決するうえでは、かえって改革を遅らせている面も否定できない。

失業保険から雇用保険と名称が変わって内容の見直しが行われたのは、今から25年前の1974年。その間の環境変化に比べ、今日までの変化は遥かに大きいだろう。

雇用保険は生存権・労働権・職業選択を保障するものとして存在するわけであるが、この際これをゼロベースで考え直してみたいかがだろう。雇用保険の主目的が、雇用を失った、つまり失業した人を救済するためのセーフティネットの整

備であったとすれば、もはやその意味は失われている。なぜならば、雇用を守るにも、その前に企業が倒産してしまうことも珍しくなくなったからである。守るべき雇用も、企業は永遠に存在するということが前提である。また、職業選択の保障についても、企業の雇用形態や採用行動が大きく変化しているなかで、その有効性が見直しが必要だろう。とりわけ、労働権、職業選択については新しい時代認識に立つての制度のリストラクチャリングが不可欠ではないか。

21世紀の社会変化を一言で言えば、ダイバーシティとモビリティ。両者とも日本社会では今まで受け入れにくかった面がある。この環境変化のもとで、21世紀に求められる基本コンセプトは、「個人のキャリア形成を保証する社会」の仕組みづくり。つまり倒産などで会社が失われても、個人のキャリアは保証され、再雇用あるいは独立などエンプロイアビリティが確保されること。社会の変化のスピードがますます速まり、自己責任がより求められる社会で、自分に最もふさわしいスキル・知識を身につけ、これによって収入を得るための仕組みづくりでもある。

ここで重要なのは、この仕組みは社会福祉的発想ではなく、より積極的な意味で人材活用を強化する社会インフラづくりであり、人材立国日本を目指すうえで不可欠な社会システムという認識である。し

たがって、この仕組みは法律によって一律に定めるのではなく、民間の創意工夫、市場メカニズムなどを最大限に活用する必要がある。民間の生命保険・年金サービス、教育サービス、職業紹介サービス、家計診断サービス等、対個人サービスを統合化して新しい機能を担う新たなサービス業の創造と考えることもできる。つまり、一人一人が持って生まれた資質、多様性と経済社会が求めるダイナミックな職業能力を的確に結びつける機能である。これはあくまでもビジネスとして取り組むべきである。というのは市場原理を徹底することによってのみ、社会的な人材の適材適所が実現するように思えるからだ。

今世紀末からのデジタル革命によって、ヒト、モノ、カネの経営資源のなかで、モノとカネの適材適所が飛躍的にスピードアップし、企業活動そして企業競争力を根底から変える動きとなった。21世紀、日本の課題は日本最大の経営資源である“ヒト、人材”の極大化をいかに図るかといっても過言ではない。ただし実現に向けては、企業の情報開示の徹底、税制、社会保障制度の全面的な見直しなど同時に解決すべき課題も多い。

以上、キャリア保険サービスとは一人一人異なる個性、価値観をいかに効率的に社会(企業)の複雑なニーズとマッチングさせるかの社会的インフラづくりへのチャレンジである。なお社会的なセーフティネットは別途整備することは言うまでもない。

読者の皆様より

Worksへお寄せいただいているご意見のなかから一部をご紹介します。今後も多数のご意見をお待ちしております。
また、ワークス研究所および研究テーマに関するご意見やご感想なども歓迎いたします。同封のアンケート用紙、あるいは電子メールにてお寄せください。

35号「キャリア動線を育むもの」について

キャリアカウンセリングの重要性が増しているが、その概念が必ずしも明確でない現状に対し、一つのまとまった考え方を提示していると思う。

(コンサル・取締役社長)

エンジニア(技術者)を幅広い職種で抱えている当社では、今まさに若いエンジニアのゴール設定を、企業サイドからも個人サイドからも明確にしていける必要がある、コンピテンシーモデルを軸に考えている最中なので興味深く読んだ。

(建設コンサル・総務部次長)

働くものの立場からの分析も非常に面白いが、企業の立場から見た人事管理のあり方をもっと教示してほしい。

(金融・副頭取)

雇用流動化現象が成立するための人材モデル

(タイプ型)の普遍的タイプの紹介を通じ、企業内移動で強みを発揮できるモデルを紹介してほしい。

(メーカー・人材開発部長)

36号「進化する労働市場」について

「労働市場」から「才能市場」、ホワイトカラーの生産性を高めるための契約形態や属性(スキルづくり)の変更といった観点から参考になる。

(生保・会長)

労働移動が多くなるなかで、今後企業が必要な人材を獲得していく際の方向性がわかる。

(半導体・電子・代表取締役社長)

現在、早期退職優遇制度による退職者の再就職支援業務を担当している立場から、人材ビジネスの動向、ジョブ・マッチング、労働市場の近未来像、米国の状況など、どれも大変興味深く読ませていただいた。

(建設・エキスパート・プラン室長)

米国HRMトレンドの報告は、このグローバル化のなかで貴重な情報。今後の日本のマネジメントのあり方を感じさせる報告もあり、とても参考になった。

(広告代理店・取締役)

その他ご意見

雇用調整は今が正念場ではないかと、日本産業界を眺めるときに感じます。このテーマは、ともすれば後ろ向きとなりますが、前向きな企画を組んではいかがでしょうか。EMPLOYABILITYがようやくこの1~2年、日本で聞かれはじめ、欧米と7~8年の遅れを感じます。

(人材派遣・取締役)

時代の少し先を想定した記事で、発想を変えることをねらってほしい。

(メーカー・常務取締役)

研究テーマのご案内 ワークス研究所では、以下にある4つのテーマをプロジェクトとして推進しています。

研究プロジェクト	概要
企業の求めるワークモデルとHRM施策	企業が求めるワークモデルを8つに分類し、企業の特性(規模・業種・戦略・環境など)に応じてどのタイプのワークモデルが重要となるかを先行研究分析・調査を通じて明らかにし、さらに、重要となるワークモデルに関して、調達・育成を中心としたHRM施策のあり方を提示します。
個人主導型キャリア形成と能力の市場性評価	キャリアデザイン、キャリアに対する志向、キャリアカウンセリングなど、個人のキャリア支援機能のあり方を研究。また、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。
モビリティ(労働移動)支援機能	ジョブサーチやマッチングの仕組みについて、職業紹介や派遣事業の役割、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	産業構造や多様化する労働形態、非雇用形態の増加といった雇用構造の変化を踏まえ、具体的な雇用創出策や教育訓練、技能形成、社会保障制度など、中立性を確保した最適な雇用システムを選択できる環境についての調査・研究、ダイバーシティ・モビリティを前提に民間の視点から見た政策提言、および労働に関する国内外の情報・資料等の収集を行います。

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。

最新雇用データ、論文・報告書(分野別・人名別)、研究内容、研究所概要、出版物一覧を掲載

ワークス研究所ホームページ(<http://www.works-i.com>)をぜひご利用ください。

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.37 1999.12-2000.1

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
橋本ひろみ
小笹芳央
古野庸一
豊田義博
鈴木敦雄
嶋村伸明
内田恭彦
蔭 麗華
村田弘美
土肥正和
波田野匡章
笠井恵美
藤江嘉彦
小野晶子
李 昇烈
杉浦 舞
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
編集協力 千葉 望
石黒淳子
中沢弘子
カメラマン 海原修平
校正 ディクシオン
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(祝日)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」バックナンバーの内容について、インターネットでご覧いただけます。

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

『Works』次号(38号)のテーマは「リーダーシップ」。
発行は2月10日(木)です。