

【人材教育】フリーエージェントが雇用の常識を破る

日本経済を活性化する IC の創出に向けて

(要約)

複数の企業と契約を結び、独立して仕事をする。アメリカでは「IC (Independent Contractor: 独立契約社員)」と呼ばれるこの労働形態が、1980年代の後半から定着している。まさにフリーエージェントと同じ働き方だが、日本にも「IC」を定着させようという動きが生まれている。この動きの最前線にいるのが、テレマーケティングやデータベースマーケティングのコンサルティングを手がけるテレフォニーの代表取締役で、日本 SOHO 協会の常務理事兼事務局長を務める水野雅弘氏。そこで水野氏に、IC 定着化に向けての現在の取り組み等を伺った。(以下本文)

ナレッジワーカーの新しい「働き方」とは何か？

「日本経済の活性化のポイントは、ナレッジワーカー (Knowledge Worker)、すなわち、知識産業に携わる人々をいかに流動化するか、という点にあります」と、水野雅弘氏は語る。水野氏のいう「ナレッジワーカー」とは、さまざまな専門的知識とともに、業務遂行に必要なビジネススキルを備えた人材のこと。水野氏が想定するのは、主に大企業から流出した人材である。

日本には、「SOHO」と呼ばれる労働形態が既に定着している。水野氏の提唱するナレッジワーカーと、従来の SOHO とには、どんな違いがあるのだろうか。「現在 SOHO と呼ばれる人々は、大きく2つに分かれます。1つは、クリエイターやプログラマーなどのコンピュータ技術を中心とした“技術者”。もう1つは在宅主婦の副業といった“アシスタント”です。これに対しナレッジワーカーは、これまで主に企業に属し、日本では独立起業すると考えられてこなかった業種が中心となります。具体的には総務、会計等の間接部門、営業部門、人材開発部門などの人材。私はこれを **New SOHO** と定義しています」

つまりナレッジワーカーとは、企業を運営していくうえで必要とされる、さまざまな業務のプロフェッショナルと考えることができる。

新たな労働形態モデル IC 創出の必然性と可能性

「このようなナレッジワーカーの流動化は、今後、大企業にとって必然的な流れとなるだろう」と、水野氏は見ている。大企業はこれまで、必要な人材を社員として雇用してき

た。しかしいまや、従来通りの人員を抱え込むだけの“体力”は残されていないのが実情だ。特に今後、間接部門、管理部門など、ナレッジワーカー中心となって業務を進める部門で、ますます人員削減が進むことが予想される。大企業にとっては、これらのナレッジワーカーの放出は、固定費の削減とリストラ戦略にかかわる、「非常にシリアスな問題」であるといえる。

「しかし企業は、必ずしもリストラ戦略のためだけに、ナレッジワーカーに注目しているわけではない」と水野氏は指摘する。大企業もまた、リストラ人員の「その後」を想定し、新たな労働形態のモデルを求めているのだ。なぜならナレッジワーカーのノウハウそのものは、当の企業にとってもやはり不可欠であり、「雇いたくはない。しかしノウハウは必要」というのが本音だからである。

「そこで注目されているのが、**New SOHO** と定義した **IC** なのです」

IC は複数の企業と契約を結んで、独立して業務を進めていく新しいタイプの労働者。アメリカではすでに **900** 万人が **IC** として働き、**1980** 年代後半から **1990** 年代以降の経済復興を支えてきた。これらの人々は、大企業で培ったノウハウを武器に、ジョブ単位、プロジェクト単位などで複数の企業から仕事を請け負っている。

アメリカでは「**IC**=ビジネスエリート」という認識も生まれている。水野氏によれば「彼らはゴールドカラーと呼ばれています」という。当然ながら優秀な人材は、多くの企業と契約し、多額の収入を得ることが可能となる。

リスクの分散とビジネスチャンスの拡大

IC が日本に定着する素地としては、大企業の“事情”に加え、中小、ベンチャー企業のニーズも見逃せない。

「日本には技術を持ってはいるが、例えば **IT** 系のノウハウを持っていないために立ち後れてしまっている中小企業が数多く存在しています。また、ベンチャーとして業績を拡大してきたが、経営ノウハウを持っていないために伸び悩んでいる企業、総務のノウハウを必要としているにもかかわらず、その人材を社員として確保することができない企業なども多い。これらの企業が、大企業でノウハウを培った **IC** と契約することで、雇用するよりも効率的に、必要なノウハウを獲得するチャンスが生まれるのです」

つまり、固定費の変動費化を狙って人材を放出したい大企業のニーズと、効率的にノウハウを吸収したい中小企業やベンチャー企業のニーズが一致しているというわけだ。

さらに、**IC** となるナレッジワーカー自身のメリットも大きい。「リストラ対象」として、生活基盤さえも脅かされていた「被雇用者」の立場から、複数の企業と契約を結ぶ **IC** として、新しいビジネスチャンスを得る立場へと変わるのだ。

同時に IC の労働形態は、これまで一企業が負担してきた個人の福利厚生も含む社会保障を、複数の企業に分散し、個人と企業、双方のリスクを軽減する機能も果たす。具体的には、企業側は例えば、優秀な営業マンを高額な給与を払って雇用するのではなく、プロジェクトあるいはジョブ単位の契約を結ぶ。一企業の費用＝個人への報酬は低く抑えられるが、個人が複数企業と契約することによって、結果として一企業に雇用された場合と同等の、能力によってはそれ以上の報酬を獲得できるようになる。

IC 創出の課題と問題点はどこにあるのか

すでに保険業界やコンピュータ、IT を中心とした技術者の間では、これに類似の形態が成立している。しかし、水野氏が従来の SOHO ではなく、IC あるいは New SOHO にこだわるのは、「これまでの SOHO には何の保障もない。そこを整備しなければならない」と考えているからである。

「現在、個人で仕事を受けている方たちの身分・生活保障は、手つかずの状態です。それでは、ナレッジワーカーを流動化し、IC を創出することはできません」

現在の日本では、「個人」がビジネス上の「立場」を確保することが非常に難しい。例えば、会社に所属していないとクレジットカードが作れない、法人名義の銀行口座を開けない、銀行からの融資を受けるのが難しいなど、さまざまな阻害因子が存在する。また SOHO は、年金や福利厚生 の点でも不利な立場にある。

「まず第 1 に、IC の身元保証システムを確立すること。次に各種社会保障などのサポート体制を整備すること。これらの課題を解消していくことが、IC の創出、ひいては日本経済の活性化の大きなポイントになるでしょう」

IC の社会的サポート体制の整備は、「個人的には、国をあげて取り組むべき緊急課題だと思っています」という水野氏は、自身が経営するテレフォニー・代表取締役と日本 SOHO 協会常任理事兼事務局長という 2 つの立場から多角的な取り組みを行っている。

まずテレフォニーの立場からは、さまざまなビジネススキルを定義し、数値化していく新システムの開発に乗り出した。これは、これまで定性的なものだと考えられてきた CS（顧客満足）におけるクオリティーや営業力、プロモーション能力、感情移入力などを科学的に分析し、モバイルを使った人材開発に利用しようという試みである。まだ開発段階だが、たとえばコールセンターでの顧客対応をモニタリングし、自動的にスコアを出していくシステムなどを想定しているという。

「実際に、IC の『その後』をにらんでいるいくつかの企業は、そのようなシステム開発に注目しています」

次に日本 SOHO 協会の立場からは、「ビジネススキルの数値化」という試みを、SOHO の身元保証や与信管理へと発展させる構想を持っている。

「こちらは非常に大きな話で、“入り口”に立ったばかりです。SOHO のスキルをどうやってインデックス化するか、またその評価システムをどうすべきか等、さまざまな課題はあがっているのですが、どれも壮大な話。関係省庁とも連携しながら進めていきたいと思っています。

個人的には、その部分を何とかできれば、企業から IC への発注もスムーズに行われるようになり、ナレッジワーカーの IC 化も進展するだろうと思っています」

自身がインデペンデントで会社を立ち上げてきたということもあり、「現在のように、実力のある人が会社を離れたというだけで、社会的身分や生活保障をなくしてしまう状況を何とかしたい」という水野氏。しかしそれは一方で、「実力のない人にとってはいま以上に厳しい状況となる」と厳しい指摘も忘れない。

ブロードバンドが進展し、モバイルワーカーとして働く環境が、現在では整いつつある。時間と空間に拘束されないこの労働形態は、ナレッジワーカーの IC 化をさらに進展させるだろう。また、IC 化をアジアまで想定したグローバルスタンダードなものにできれば、個人のアジア市場におけるビジネスチャンスをも拡大する。

「いま日本は、アジアにおいて非常にいいポジションにいます。例えば中国市場は日本が蓄積してきた、あらゆるビジネスシステムを貪欲に吸収しようとしていますし、他の国々も市場規模、インフラが整ってきました。足りないのは日本人のモチベーション。もっとアジアを見なければ、確実に日本は中国や台湾に負けてしまいます」

また、水野氏はこれからの労働市場と IC のかわりについて、音楽業界を例にとり、こう説明した。

「例えば音楽業界では、『インディーズ』が今日、大きな市場を獲得しています。いまは、個人がビジネスにおける『インディーズ』になり得る時代。そのチャンスに個人がもっと目を向ける必要があるんです」

こう語る水野氏の目は、確実に未来を見据えている。

(取材：長根典子)