

1

第 章

「プロ人材」が
日本を救う

人材会社を5社利用して1年半かけて採用できたのは

オフィスワーカーをはじめ、医療、教育、福祉、運送業界と、日本はどこを見渡しても人手不足です。リクルートワークス研究所の調査によると、2040年に、労働力人口は1100万人不足するという結果が出ています。

ディー・エヌ・エーの創業者である南場智子氏は、著書『不格好経営』（日本経済新聞社）の中で、「DeNAの競争力の源泉は、とよく訊かれるが、答えは間違いなく『人材の質』だ」と語っています。

また、経営コンサルタントでビジネス・ブレイクスルー大学学長の大前研一氏も「20世紀は『ヒト・モノ・カネ』の時代だったが、これからは『ヒト・ヒト・ヒト』の時代である」（『大前研一ビジネスジャーナルNO.12 21世紀の人材戦略』（goodbook））と述べており、**いかに経営において「人材」が重要になっているかがわかります。**

キャリアミーマークのクライアントでもある社員数200名弱のマーケティング支援会社も、従業員の採用に頭を抱えていました。同社はウェブ関連事業で波に乗っていますが、やはり人材難が課題。人材紹介会社5社を利用して、50名の候補者と面接し、1年半かけてやっと採用した1人が、10カ月で辞めてしまった……。

多かれ少なかれ、すべての企業が「優秀な人材を採用したい」と試行錯誤する一方で、似たようなことがたくさん企業の起こっています。

もちろん、人事担当者や経営者をはじめ、各社はさまざまな対策をしています。

最近では、従業員に代わって事務作業をこなしてくれるAIや、ITツールも増えました。タスク業務が減れば、そのぶん従業員がコア業務に時間を充てることができます。

また、外注という手段もあります。例えば、自社のマーケティング、広告制作、X（旧・Twitter）やInstagramといったSNSの管理業務を、広告会社やPR会社などに依頼します。

加えて、現在、BPO（Business Process Outsourcing：企業が業務の一部を外部の専門業者へアウトソーシングすること）市場はどんどん拡大しています。時代の流れは「なんでも自社でこなす必要はない」という方向に変化しています。採算性の面もありますが、

人材不足によって各社・各人の負荷が大きくなっていることも原因でしょう。

一方で、人材不足は“外注する”側の会社に限りません。そうした仕事を“受注する”企業も事情は同じです。

一時期、大手広告会社の就業形態が「ブラックだ」と取り沙汰されたことがありました。私は過去にコンサルティング会社に勤めていたことがあります。そこでも残業はもちろん、徹夜も当たり前でした。

しかし昨今では、SNSなどですぐに悪い噂が出回ります。炎上したり、最悪の場合、クライアントから取引を停止されたりする恐れもあります。さらに「働き方改革」という追い風もあり、企業にとってコンプライアンスは遵守すべきものになっています。

それでは、企業からも、広告会社やPR会社といった外注先からも溢れてしまう業務は、どうすればいいのでしょうか。それらの問題を解決する一助となっているのが、本書でお伝えする「プロ人材」です。

「その道のプロ」を採用できる

当社では、「キャリアミィ」というサービスを提供しています。フリーランスや個人事業主、起業家など、1・3万人以上が登録している業務委託契約のマッチングサービスです。成果にコミットできる優秀な「プロ人材」をキャスティングすることで、企業の課題を解決しています。「リソースが足りない」「社内に知見がない」とお困りの企業に、デジタルマーケティング、広報、事業開発、法人営業、人事・採用など、多種多様な「その道のプロ」を紹介しています。

いわゆる転職サービスとは異なり、私たちが紹介しているのは、**企業が個人に仕事を依頼する「業務委託形式」**です。業務委託契約では企業と個人は対等な関係であり、働く場所や働き方などに対して企業は細かい指示が出せません。そうした点で、派遣とも異なります。

プロ人材について、私たちは「専門的なスキルを持ち、それを本業として、成果にコミット

トできる優秀な人たち」と定義しています。業務に対するスキルがあるのは当然で、一定時間の稼働ができることを契約の条件としています。

優秀なだけではなく、**「成果へのコミットメントが高い」**ということも大きなポイントです。プロ人材は成果が出なければ契約を解約、もしくは減俸を提示されてしまいます。逆に成果が出れば、報酬単価を上げてもらえます。

私はフリーランスではありませんが、これまで合計で19年間、創業経営者として事業を営んでいます。「成果が出なければ終わり」というプレッシャーは、常に感じています。プロ人材のコミットメントの高さには、もちろん「プロ意識」もあると思いますが、成果への意識が大きく影響していると感じます。

プロ人材は、企業の要望によっては、ミーティングの際の出勤や最低限の稼働時間を求められることがあります。そのため、夜間や土日祝日に稼働する副業のような働き方ではなく、平日の数日間、昼間も働けるようにしてもらっています。

ただし、必ずしも「正社員との掛け持ちが駄目」というわけではありません。一例として、現役でNTTドコモに働いているプロ人材は、平日の数日を業務委託の業務に充てています。非常に優秀な人材で、常時、複数の企業から仕事を受けています。念のため添え

ておくと、NTTドコモでは副業が認められているそうです。

キャリアミードでは、どのような条件の人材であっても、スキルがあり、責任を持って仕事をやり遂げてくれるのなら、企業との面談の場を設けています。ただし、あくまで成果を出せることが前提で、厳しいスクリーニングを行っています。こちらについては第4章で後述します。

登録しているプロ人材は、職種も属性もさまざまです。先のNTTドコモのほかにも、大手企業ではMicrosoftやサイバーエージェント、花王など。そうした企業でMVPを受賞した方々や部長職、メガベンチャー企業の役員だった方もいます。また東京大学の准教授や某テマパークをV字回復させた有名マーケターのお弟子さん、農業従事者、科学者と、職種、属性、年齢は多岐にわたります。

職位としてのレイヤーもさまざまで、顧問、コンサルタント、プロジェクトマネージャーの登録もありますし、広告を運用したり、SNSを管理したりする実務者もたくさんいます。ライフスタイルもそれぞれで、お子さんを育てながら仕事をしている方もいますし、起業したての方や、自社で社員を抱えている経営者の登録もあります。

また、キャリアミールを利用している企業も、スタートアップ企業や中小企業のほか、大企業の新規事業などさまざまです。プロ人材の活用事例については、第2章でまとめているので、参考にしてみてください。

いま、欲しい人材が手に入る

プロ人材を紹介した取引先からは、たくさんの喜びの声をいただいています。その内容を分類してみると、以下のように考えられます。

①優秀かつ自社にフィットする人材をすぐにアサインできる

プロ人材活用の最大の特徴は、中小企業やスタートアップが予算内で採用できる正社員層をはるかに超える優秀層を、即（最短1週間で）活用できるということです。

これは日本の構造的な問題が大きいでしょう。労働人口が急速に減少する中で、売り手市場、つまり正社員側が企業を選びやすく、年収も高いほうに傾きがちです。一方で、特定の分野で起業できるような優秀層は、独立して2〜5社程度掛け持ちして、トータルで年収を上げる傾向にあります。こうした層はいまのところ買い手市場のため、「すぐに「優秀層を」「ほぼ確実に」活用できるのです。

魚釣りを例に考えてみましょう。釣り人が少なく、大きな魚がたくさん泳いでいる池に

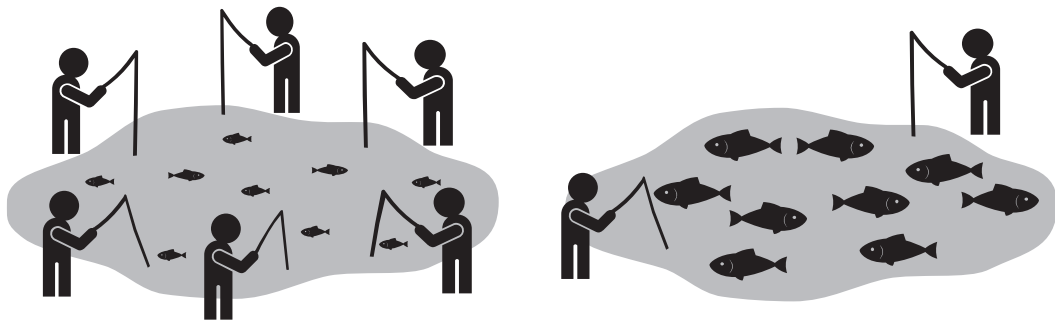
釣り針を落とすか、たくさんの釣り人がいて、魚はたくさんいるけれど小さな魚ばかりの池に釣り竿を下ろすか、いずれが有利でしょうか。

こうした背景に加え、現代は業務の細分化・高度化が進んでいます。優秀な正社員を雇用できたとしても、対応できない分野が増えてきています。

仮に、マーケティング部でYouTube動画の運用を始めるとします。そのために新たに人を採用しようとする、時間も労力もかかります。

業務内容がピンポイントであればあるほど、欲しい人材を欲しいタイミングで見つけることは難しくなります。さらに正社員となればなおさらです。優秀な人材であるほど、前職での仕事の引き継ぎもしっかりする必要があるでしょう。一概には言えませんが、採用から入社まで、数カ月は見

どちらの池に竿を下ろすすべきか



ておく必要があります。

その点、プロ人材は業務委託なので、本人のスケジュールさえ空いていれば翌日からでも働くことができます。当社では、クライアントの依頼から3営業日以内に審査済のプロ人材を選び、1週間を目安に企業の担当者との面談の場を設けています。多くの場合、1週間から1カ月以内には、プロ人材が稼働することになります。

経営の神様、松下幸之助氏の言葉に「経営は適材適所である」というものがあります。正社員では適材を集めづらい現代、プロ人材であれば適材を、ピンポイントのスキルや施策ベースで集められるのです。

②成果にコミットしてもらえる

プロ人材は、基本的にはすべての業務を業務委託契約で請け負う個人事業主です。前述のように、常に「成果が出なければ継続してもらえない」というプレッシャーの中で仕事をしています。そのぶん、正社員よりも短期的な成果へのコミットメントは高い傾向にあると言えます。

また、仮に短期間で成果が出なくとも、プロ人材を活用して施策を検証し、さまざまな

施策にプロ人材をアサインしながら運用していく体制も構築することができます。

③正社員より格段に少ない報酬で活躍してもらえる

正社員であっても、優秀な人材であれば年収1000万円は当たり前の時代です。社員側の給与は月額80万円程度ですが、会社にとっては1年に1150万円程度の支出になります。

これがプロ人材であれば、必要な業務分に応じて報酬を決めることになります。例えば週2回であれば月額20万〜50万円程度に落ち着くことが大半です。採用にかかるコストも含め、メリットをおわかりいただけるのではないのでしょうか。

年収1000万円層の人にフルコミットしてもらわないけれど、週1〜3回程度働いてほしいというケースは多いでしょう。裏を返せば、日本企業は優秀な人たちについて、その人がすべき業務に特化させることができていない、ということにもなります。

例えば、お客様の視点を踏まえたUI (User Interface：機器やソフトウェアの操作画面や操作方法) をウェブデザインに落とし込むことができる人がいたとします。そうした人に、必要な業務（ユーザーヒアリングや、デザイン設計、テスト等）だけをやらせてい

るかといえ、そんなことはないでしょう。社内イベントの日程調整や飲み会への参加、無駄な会議、社内調整、場合によっては兼務でほかの業務をしていたり、雑務も多かったり……。

それがプロ人材であれば、優秀な人に本来必要な業務を依頼できます。適切な額の報酬で、高い価値のある業務だけをしてくれるのです。

④「固定費」が「変動費」になる

経営者の愛読書にもなっている『ビジョナリーカンパニー2』（日経BP社／ジム・コリンズ・ジュリー・ボラス著、山岡洋一訳）の中に、次のような言葉があります。

「偉大な企業への飛躍をもたらした経営者は、まずはじめにバスの目的地を決め、つぎに目的地までの旅とともにする人びとをバスに乗せる方法をとったわけではない。まずはじめに、適切な人をバスに乗せ、不適切な人をバスから降ろし、その後どこに向かうべきかを決めている」

しかし日本においては、正しい人（優秀な人材）は極めて雇用が難しく、しかも、正し

くないとわかってもおろせません。企業側に解雇権はなく、経営視点から見ても人材のフィットが難しくなっていると言えます。

繰り返しますが、プロ人材に依頼するのは業務委託です。成果に納得できない場合、企業側は「契約を更新しない」という選択もできます。

また、企業が望むかたちに合わせてプロ人材を入れ替えることができます。

1つは、「施策」単位です。例えば、既存事業の営業支援でも「アポイントをいかに多く獲得するか」と「獲得したお客様の満足度を上げる」では、施策が異なります（施策をどう考えるかについては、第3章で詳しくお話します）。社員では施策ごとに人を入れ替えることは難しいですが、業務委託であればそれぞれに別の人材をアサインすることができます。

プロ人材自身も、成果を出すことが業務委託の契約だと理解しています。自分の得意分野ではないこと、成果を約束できない仕事を受けることはありません。面談の段階で「この場合の施策は、広告ではないと思います。そうすると、私はきつとお役に立てません」と指摘してくれることすらあります。

加えて、企業が選んだ施策が間違いだった場合も、入れ替えができます。

例えば、企業が選んだ施策が「広告」だったとします。ところが、施策を進める中で思ったような効果が出ない、あるいは本当に必要なのは広告ではなく「広報」だとわかったとします。

このとき、正社員であれば専門外の広報に取り組んでもらうか、他部署に異動してもらうかになるでしょう。これが業務委託であれば施策ごとにプロ人材を入れ替えることも可能です。

それから、事業の成長過程において、必要な人材はフェーズによって変わります。正社員ではどうしても固定化されてしまうのに対し、プロ人材はフェーズごとに入れ替えることもできます。

例えば新規事業を起こす場合、アイデアを生む「0から1」の段階と、生まれたものを「1から10」に広げていく段階があります。両方が得意な人が見つければベターですが、「0から1」のために採用した正社員に、「1から10」もお願いし続けることは得策ではない場合もあります。本人にとっても辛いことかもしれません。

プロ人材なら、それぞれのフェーズに合った人をアサインし、切り替えのタイミングで

バトンタッチできます。各人が最も得意な領域で、最大のパフォーマンスを発揮できるのです。

このように、一度正社員を雇用すると、基本的に企業側が「解約」を選ぶことはできません。そして何十年にもわたって給料を保証していくことになります。その金額も一定ではなく、年数に応じて上げていく必要があります。

例えば、年収600万円の人が20年会社に在籍したら、1・2億円の給与を負担しなければなりません。私は高年俸の社員ほど慎重に採用を考えますが、その間に他社に決められてしまうこともあります。経営者にとっては、非常に難しい判断です。

プロ人材は、施策やフェーズによって増員したり、減らしたり、入れ替えたりできます。これまで、「固定費」だった人件費が、「変動費」になるのです。

⑤ 優秀な人材本人に働いてもらえる

外注先のとて優秀な人から提案を受けた。「この人がやってくれるなら」とお願いしたのに、実際に仕事をこなしているのは、新入社員。

代理店などに外注すると、よくあることではないでしょうか。それでも結果が出ればい

いのですが、実際には思ったような働きをしてくれないことも多いと思います。

この点で、プロ人材を活用する場合は、指名した人が最初から最後まで仕事をしてくれ
ます。有名企業の元社員で、社内でMVPを獲得したような人材が担当になれば、その人
が業務全体の指揮を取ったり、具体的な実務を行ったりしてくれれます。

⑥プロのノウハウを内製化できる

外注とプロ人材が大きく異なる点に、「任せた仕事を、その後自社で内製化できるか」
が挙げられます。

外注は文字通り「自社の外」に仕事をお願いすることです。業務をこなしてくれても、
基本的に自社内にノウハウは蓄積されません。例えばSEOの課題を外注で解決できても、
また同じ課題が出てきたときに、社内のリソースでは解決できないわけです。

一方、プロ人材は外注として仕事を丸ごとお願いすることもできますし、自社の中で業
務をこなしてもらうことも可能です。「最終的に内製化したい」「社内に知見を落とし込ん
でほしい」ということであれば、選んだプロ人材が実働してくれるだけでなく、社員に向
けて直接、レクチャーやコンサルティングをしてくれます。

⑦社内那么好循環が生まれる

少子高齢化、終身雇用の崩壊。諸外国と比較して伸び悩んでいる日本経済に対して、特に不安を抱えているのは20〜30代の若い人たちです。

昔と比べて、転職も一般的になりました。「Mediverse」というメディアが行ったアンケートでは、「現在、転職を考えていますか?」という質問に33・0%の人が「考えている」と答えています(全国の20〜49歳の男女300人への調査。調査日…2022年9月14〜15日)。

「この会社について、自分は成長できるのだろうか」「スキルがなければ、生き残っていくことはできないかもしれない」といった心配も重なり、転職を選ぶ人も多いのでしょう。

そのような中、デジタルマーケティング、広報、事業開発、法人営業、人事など、その道のプロが社内で稼働してくれるとしたら、社員にとっても学びのチャンスとなります。社員のレベルが高くなると転職してしまうのではないか、と思えますが、成長の機会を与えてくれる会社は、求心力も高くなるはずですよ。

デジタルマーケティングを例に挙げても、広告運用やSEO、Googleアナリティクスを用いた分析など、必要な知識は多種多様です。その知識を社員へと落とし込んでくれる

ことで、社員のレベルも上がっていきます。実務も並行しながら社員教育してくれるわけですから、外部講師を招くよりローコストです。

また、社員に「自律」を求める企業にも最適です。優秀なプロ人材は、成果が出なければ解約され、「自律的に働かないと成果も出ないし継続してもらえない」と、理解していただきます。

自律的な人材がいることは、企業にとってプラスに働きます。プロ人材を社内に増やしていくことで、社員はスキルだけでなくマインド部分も学ぶことが多くなります。

⑧新しく部署やチームをつくることができる

広報部、新規事業、マーケティングチームなど、新しく部署やチームをつくる際、「社内に適任者がいない」というケースは多くあります。その場合にも、プロ1人で（もしくはプロのチームで）すぐに立ち上げることができます。

⑨外注先のプロ人材へのリプレースによりコスト削減

日本では、多くの業界が下請け構造になっています。自社が外注した先が他社に業務を

投げ、その会社がさらに他社に投げ、といった構図も珍しくありません。その際、外注先が付加価値を付けてくれるのであれば価値はありますが、単純な丸投げであれば、間に会社が入るぶん、コストは高くなります。プロ人材を活用すれば、間に入る会社もなくコスト削減になり得ます。

⑩社員が本業に集中できることにより、生産性上がる

社員が「苦手な採用業務を担当している」「兼務で広告運用もしている」というケースはよくあります。こうした業務をプロに任せることで、社員は「本業」に集中できるようになります。生産性上がり、短い時間で成果を出すことができます。

⑪プロを正社員として迎えることも可能

プロと業務委託契約を交わした後、双方の意向によっては正社員として雇用契約になることもあります。特にプロ人材が経営者の考え方や会社のビジョンに惹かれている場合、そうした可能性も強まります。

当社のアンケート調査の結果、フリーランスでも14・7%が「1社へのフルコミットも検討している」としています。また、「検討していない」人がフルコミットで働く条件と

して挙げた項目で最も多いのが、「勤務形態や勤務時間が自由であること」、2番目が「経営者や役員の人柄が良いこと」です。

この部分こそが、優秀な人材獲得の上での中小企業の勝ち筋だと考えています。実際に、キャリアミーマのクライアントでもプロ人材から社員化した事例はあります。また、プロの稼働を徐々に増やしたり、業務委託だったプロをフルコミットの取締役になったりする事例もあります。

⑫結果、大きな成果が出る、課題が解決できる

複数のクライアントに、このように言われることがあります。

「クラウド上でフリーランスを選べるクラウドソーシングも使いましたが、活用し切れない。課題解決のために、施策の提案から、どのプロが優秀かを把握した上でのキャスティング、プロの活用方法の助言、場合によってはプロ・チームでの課題解決の提案までしてくれることが、キャリアミーマの価値ですね」

プロ人材を紹介されるだけではなく実際に課題を解決できる、ということにメリットが

あると実感しています。リスクを最小化し、リターンを最大化できる仕組みを整えることができるのです。

プロ人材活用のデメリット

以上、プロ人材活用のメリットについてご説明しました。ただし、プロ人材活用にもデメリットは存在します。間違った選択とならないよう、ここでお話しします。

まず、詳しくは後述しますが、**プロ人材を活用するパターンによっては、「業務の分解」が欠かせません。**プロ人材に週2回稼働してもらうとすれば、どんな目的で、どの業務を、どのくらい依頼できるかを、自社で把握するということです。

しかし、多くの企業が自社では難しいと悩まれます。キャリアミィでは業務の分解を無償でお手伝いしており、本書でもノウハウをお伝えします。

また、**プロ人材の多くは、ミーティングベースでの出社は問題ないけれど、作業はリモートでの業務を希望**します。そのため、業務の切り分け（どの業務にコミットしてもらうのか）と、オンライン・オフラインでのしつかりとしたコミュニケーションが必要です。

通常、定例の会議などではオフラインを推奨しています。しかし地方企業が東京のプロを活用する場合など、その出張経費を企業が負担することが多く、ここはデメリットとなります。

求められるのはビジネスプロデューサー

私がドリームインキュベータに在籍中に社長に就任した山川隆義氏の書籍に、まさにキャリアミーンが実現していることが書かれていました。

「誰にどのような能力があり、どのようなことが得意かを把握して、物事の実現に向けて、最適な人を集め、実行をプロデュースする人材、『ビジネスプロデューサー』が求められる。」
(中略)

つまり、何かを行うときに、タスクを分解し、実行に必要な人材をキャスティングし、仕事を依頼し、取りまとめるプロデューサー的役割と、依頼された仕事を瞬時にこなすスペシャリストの組み合わせだ。(中略)

この仕事をやるなら、AさんとBさんとCさん。この仕事をやるのなら、TさんとRさんとZさん、残りはA I。という具合に、仕事によってダイナミックにチームメンバーを

再構成するのだ。(中略)

また、社内で適切な人材を探すだけではなく、場合によってはオーディション、すなわち社外からもキャスティングするパターンも考えられる。

多くの企業は、新規事業で『何をやるか』ということに時間を費やすが、「誰を使うか」というキャスティングにも、もつと時間を費やすべきではないかと考える。(中略)

① 課題を定義し

② 課題を因数分解し

③ 課題を解決するのに必要な能力・機能を明確化し

④ その能力・機能を調達し

⑤ 調達した人材、AIを統合しながら課題を解決する

(中略)

特にポイントとなるのは、④ その能力・機能を調達、することだ。

『瞬考』(かんき出版)

こちらにあるような、『ビジネスプロデューサーとしての役割』を担い「プロ人材のキャリアリング」をしているのが、キャリアミの事業そのものだと言えます。

「幻想」から覚めた企業が プロ人材を活用できている

プロ活用のメリットを実感する企業には特徴があります。3つの「幻想」に気付いた企業だということです。

幻想①「自社の理想通りの人材を採用できる」

「いつか自社でも優秀な正社員を雇用できる」と考える中小企業経営者の方はたくさんいます。年収は転職の市場価値ではなく、自社基準の350万〜500万円程度で。

平均給与は大企業約35万円、中企業約30万円、小企業約28万円という現実があります（厚生労働省「令和4年賃金構造基本統計調査」）。加えて大手は、福利厚生などが充実し、研修制度も整い、かつ家族や恋人・結婚相手から見た安心感・信頼・ブランドもあり、冷静に考えると優秀な人材を獲得することにおいて圧倒的に不利ということがわかります。

大手企業や大型資金調達を済ませたスタートアップが、魅力的な事業内容とともに高年収を提示しています。職種でいえば、エンジニア、マーケティング、事業開発、経営戦略・

企画などの市場価値は高騰しています。その中で、即戦力を中小企業の一般的な予算内で獲得するのは、極めて困難です。

もちろん、中途社員を採用できないとお話しているわけではありません。予算に合った人材は採用できるでしょう。しかし、「これもできる」「あれもできる」「こんな性格の人」「こんな経歴の人」「こんな学歴の人」「年齢はこのくらい」と自社に都合の良い条件を挙げる企業がたくさんあります。

これは、現実を加味していない幻想です。採用できずに困っている間に競合他社は事業を成長させてしまします。

ただし、即戦力ではないけれど、ポテンシャルのある若手社員はまだまだ採用可能です。キャリアミートのクライアントでは、「若手社員＋プロ人材」という組み合わせで組織を構築し、プロ人材に若手社員の育成や内製化を依頼する企業も多くあります。

幻想② 「採用した社員は自社に定着する」

自社が優秀だと感じた社員は、他社から見ても優秀です。いまの時代はダイレクトリクルーティングなどもあり、入社しても「合わない」と思ったら離職することが多いのが現

実です。転職しなくても市場価値を知るために登録したら、いまの年収の1.5倍、2倍を提示された、ということもあります。

また、2度や3度の面接で、その人の能力や自社との相性を見極めることは極めて難しいでしょう。能力だけでなく、現在の組織にフィットするかという点も重要です。「即戦力社員を採用できた」と思ったら、担当してほしい業務については未経験だった、ということもよくある話です。

人材紹介会社に依頼し、めでたく採用。しかし社風に合わず、早期で離職。ただし一定期間は経っていたので人材会社に支払った手数料も返金されず、まったくのムダ金と徒労だった。そんなことも、経営者同士の会話ではよく出てきます。

幻想③ 「自社や業界について自分が最も詳しい」

多くの経営者が、「自社の状況は自分がいちばんよく理解できている」と思っています。しかし、実際には多くのことを経営者は知りません。外部からの視点でこそ気付けることもあります。

・最先端の施策（マーケティング施策、営業施策、もしくはテクノロジーなど）

- ・自社の客観的な見え方（お客様の視点、自社サイトやブログに対する外側からの視点等）
- ・社員の本音（経営陣には言えない、会社に対して感じていること）
- ・自社の本当の強み（自社が強みと思っていたことが、お客様には刺さっていない。もしくは他社もできていた。あるいは全然違うことが強みとなっていた）
- ・採用市場での自社の魅力と課題（自社の魅力を正しく打ち出せていない。候補者から見て自社のブランディングや採用サイト、広報記事がどう映っているか）

帝国データバンクが行った調査では、「人手が不足している要因」として、最も高かったのが「条件に見合った人材から応募がない」（54・6％）、次いで「業界の人氣がない」が45・4％、「企業の知名度が低い」が42・2％となっています（2023年5月12～16日、有効回答企業数は1033社）。こうした調査からも、自社に改善が必要だと感じている企業は少ないことがわかります。

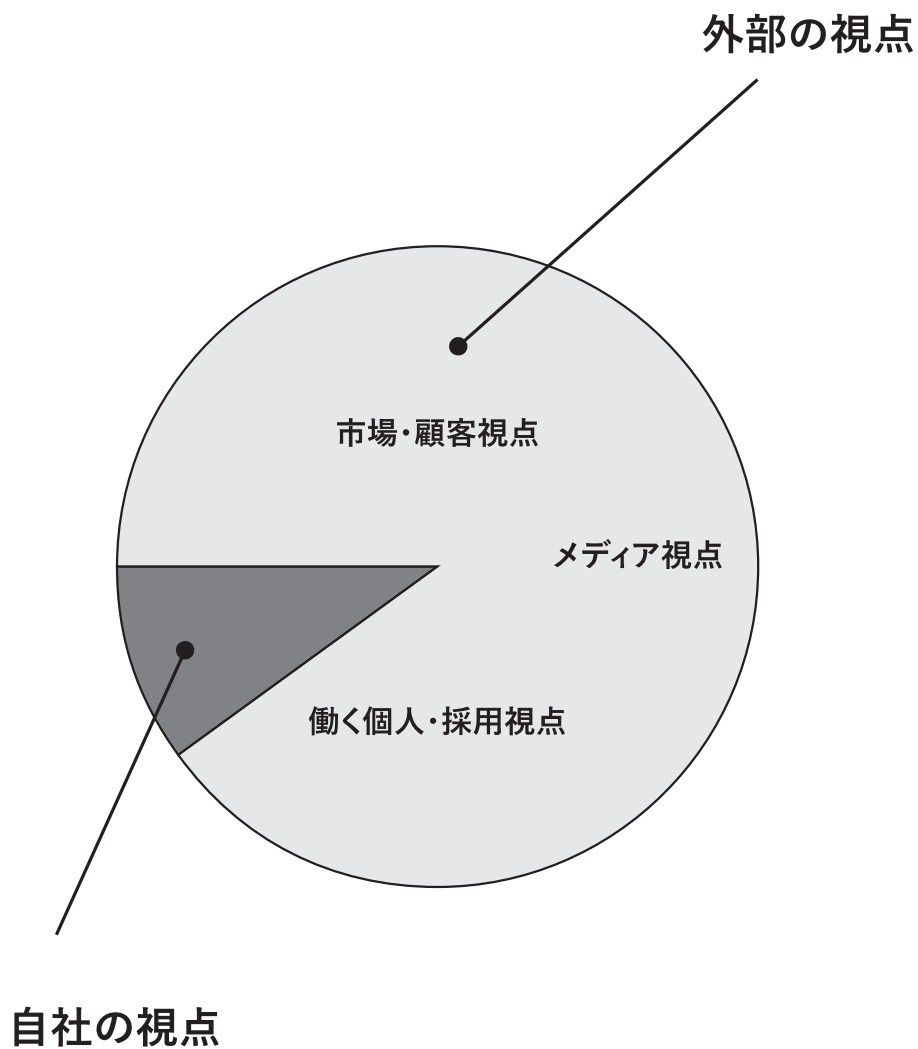
しかし時代は変化しています。少し前の「当たり前」が当たり前ではなくなり、それに気付かないということは往々にしてあります。まずは、「気付いていないことに気付くこと」が重要です。

経営者は、これまで自分が会社を牽引^{けんいん}してきたという自負から、自分が何でも知ってい

ると思います。しかし、「他社のほうが上手くやっているな」「あの会社はあんなに成長しているいな」と思ったことはないでしょうか。自社が本当に「何でも知っている」のであれば、自社も思う通りに成長しているはずです。

経営者だけでなく、人間は「実際以上に知識があると思い込んでしまう」という傾向があることは、心理学者のフィリップ・ファーンバックとステイブ・スローマンにより「知識の錯覚効果」として明らかにされています。

図表① 外部の視点でこそ気付けることがある



フリーランスや起業が増える社会的背景

業務委託という働き方は、現在ではずいぶん一般的になってきています。しかし、以前は私たちが人事担当の方に提案しても、「正社員を採用したいんです」と、あまり聞き入れてもらえませんでした。

ところが、同じ話を直接経営者にとすると、反応はまるで違いました。「すごく良いね」「会ってみたい」と、ポジティブなリアクションが返ってくるが多かった印象です。

この違いはどこから来るのか。多くの経営者は「目的思考」です。「売上を伸ばしたい」「ビジョンを達成させたい」「利益をもっと出したい」といった目的を達成するために、日々思索しています。その結果、「人手が必要」という結論になれば、正社員採用を人事部に指示します。業務委託という選択肢についてあまりよく知らないから、従来通り「正社員を」となるわけです。

裏を返せば、「売上を伸ばしたい」といった目的が果たされるのであれば、雇用形態は

二の次だということです。業務委託でもアルバイトでも、極端に言えばITツールでも構いません。

一方、人事部からしてみると、社長からの指示は「正社員採用」です。正社員を採用することが目的になるわけですから、最初から業務委託は選択肢に入っていなかったでしょう。

こうした状況に変化が訪れるきっかけとなったのが、2019年に始まった「働き方改革」、それに、新型コロナウイルスの大流行です。これらにより、各社で業務のDX（デジタル・トランスフォーメーション…デジタル変革）化や、アウトソーシングの活用が加速しました。同時に、業務委託に対する理解も急速に進みました。

また、先述の通り、若手社員の価値観は大きく変わってきています。新卒で入った会社で生涯にわたって勤め上げていこうと考える人は、ずいぶん減りました。

この背景には、**長く働き続けることに対する期待が薄れてしまっていることがある**でしょう。特に、大手企業はまだまだ年功序列型賃金です。人口分布を見ても50代が多い日本で、会社の主要ポジションのほとんどをその年代が占めています。例えば、これから求

められるデジタルに対する知見は明らかに20〜30代のほうが持っているのに、貢献度の低い一部の50〜60代と比べて年収が大幅に低いといったことがあります。そうした企業で若年層が希望の部署に異動したり、昇進したりすることは容易ではありません。

そういった社会の締め付け感から、独立する人は増えています。近年はスタートアップブームも起き、起業しやすい土壌も整いました。自分がこなせる範囲の仕事を業務委託で請け負うことで、子育てと仕事のバランスを取っている人もいます。

ひと昔前は、「独立する人＝社会不適合者」というイメージがあつたのも事実です。しかし最近はずっと様子が異なります。事実、2020年時点で**年収1000万円以上の人の割合は、被雇用者の場合で4・6%、フリーランスの場合で16・8%**と、3倍以上の差があります。また、2018年のフリーランスの年収1000万円以上の層は7・4%で、2年で2倍以上になっていることがわかります（被雇用者の数字は、1年を通じて勤務した給与所得者の年収分布。国税庁「令和2年分 民間給与実態統計調査」より。フリーランスの数字は就業時間140時間以上のフリーランスの年収分布。一般社団法人プロフェッショナル&パラレルキャリアフリーランス協会「2018フリーランス白書」 「2020フリーランス白書」より）。いまは、優秀な人ほど独立を選んでいるのです。

企業と個人双方にメリットがある働き方

独立する人が増えていることで、企業にとって新しい労働力の確保方法が生まれています。ただ、これらにも問題が残されています。

近年では、「クラウドソーシング」という市場も生まれました。個人が手軽に仕事を受注しやすくなりましたが、ライターやデザイナーといった多くのフリーランスが非常に低い単価で仕事を受けています。

これは、発注側と受注側がお互い顔を見ないでやりとりすることや、ウェブサイトに掲載された受注者の経歴や実績が本当かどうか分からないことが原因だと思っています。企業からしてみれば、**誰に頼めば質の良い仕事をしてくれるかわかりません。だから「とにかく安く業務を受けてくれる人に発注する」という傾向があるのでしょう。**

この点で、キャリアミィでは、企業との面談までに必ずキャリアミィ側でプロ人材をスクリーニングしています。その上で企業とプロ人材との面談の場を設け、お互いの顔はも

ちろん、スキルや人柄、実績がわかるようにしています。

また、プロ人材は数年の間に5つ、6つの仕事を受けることも一般的です。稼働後の「企業側からの評価」や「契約の更新回数」から、より成果にコミットできるかどうかを見極めることができます。

労働力の確保の選択肢には、外国人労働力もあります。日本の労働人口が減る中で、外国人労働力の受け入れは必須だといわれています。ただし、職業やその外国人の適性にもよるでしょうが、日本人と一緒に働く場合、どうしても日本語がネックとなりがちです。

外国人労働力の受け入れを否定するつもりはありませんが、もっと効果的な方法もあると考えています。それが、**「埋没労働力」の活用**です。子育てをしながら働きたい人や、稼働時間が空いている人はたくさんいます。しかし、そうした人たちが思うように働く機会を得ることができていません。

こうした課題を解決する方法の1つが、「プロ人材」の考え方です。プロ人材は自分の「好き」「得意」な分野で働きます。そもそもスキルは高いですし、コミットメントも高い。「もっと仕事を受けたい！」と思っている人が、キャリアミーズに登録してくれています。

キャリアミーズは、人材向けに広告を打ったことはありませんが、それでも毎月100〳

2000人の新規登録があります。ここ数年は口コミや本田圭佑氏が出演する企業向けのタクシーCMで知って登録する方も増えてきています。

一方で、**中途採用の有効求人倍率はずっと上昇傾向です。各社が少ないパイを奪い合っている中、プロ人材であればまだまだ自社に適切な人を選ぶことができます。**この状況は、企業にとってのチャンスです。

もちろん、プロ人材にとっても、業務委託はメリットが多くあります。

① やりたい、得意、好きな仕事にフォーカスできる

多くの企業から、「なぜそんなに優秀な人がキャリアミーに登録するのですか？ 自分で仕事を獲得できるのでは？」と聞かれます。

まず、よほどの有名人でない限り、企業から仕事の相談が来ることはそうそうありません。自分で自分を売り込む必要があるわけですが、プロ人材も営業職でない限り営業は得意ではなく、自身の業務に特化したいと考えます。また、自分で売り込むのではなく、第三者にプロとして紹介されたいという気持ちもあるでしょう。

広告の運用なら広告の運用だけ、広報活動なら広報活動だけを受ける。自分が本当に応

援したい企業や、素敵なビジョンを持っている企業にだけ貢献する。やりたいこと、得意なこと、好きなことにフォーカスできるのが、プロ人材として働く大きなメリットです。

また、後述する「業務の分解」や「施策の策定」の初期段階をキャリアミーンが実施することで、プロ人材は業務領域をある程度絞った状態で始めることができます。この点で、自分で仕事を取るよりもやりやすい、ということもあります。

②収入を最大化できる

業務委託形式での働き方は、並行して複数の仕事を受けることも可能で、正社員時代よりも報酬が増える可能性があります。キャリアミーンに登録しているプロ人材の場合、多くのケースで2〜10社程度で稼働しています。中には年収が5000万円程度の人もあります。

私は、プロスポーツ業界のように、「リスクを取り、努力の結果、成果を出した個人が報酬を多く得る社会が公平」だと考えています。プロ人材の世界でも、早く「1億円プレーヤー」を生み出したいと思っています。

③ スキルアップできる

プロ人材は、さまざまなプロジェクトで成果にコミットすることで、自身のスキルのアップデートができます。また、戦略的に自分が得意な業務で成果を出し、得意ではない周辺領域を学び、自身のスキルにしていきながら仕事をこなします。その点でも、全体的なスキルアップにつながっていきます。

④ 自由な働き方ができる

社員と異なり、プロ人材は働く時間や場所が拘束されません。育児や介護、趣味との両立など、ライフステージに合った働き方ができます。

⑤ 企業と対等な関係

企業に所属して働く場合、どうしても企業が「上」の構図になってしまいがちです。雑務もこなす必要がありますし、異動を命じられたら従わなくてははいけません。

その点、業務委託なら企業側がプロ人材を解約できるのはもちろんですが、プロ人材側がその仕事を「選ばない」こともできます。個人と企業が対等の立場で協力することができます。

プロ人材として働くことの魅力について、本書の各章末に実際にプロ人材として働く人のインタビューを掲載しています。自分らしく働き、成果も出せる。それによって企業も成長する。働く人と企業の理想の関係性を考えてみてください。

第 1 章 | 「プロ人材」が日本を救う

5社以上の企業を掛け持ち！「自分の『得意』に集中できる」

椿奈緒子さん

総合商社を経てサイバーエージェントに入社。第1回社内事業プランコンテストのグランプリを獲得。2005年にサイボウズとの合併会社 cybozu.net を立ち上げ、後に代表取締役CEO。YOLO JAPAN 取締役COOを経て、フリーランスで新規事業顧問業務を行う。事業責任者育成向けの事業開発メンタリングを手掛ける「メンタリング株式会社」を設立。

これまで、通算すると16件以上の新規事業を立ち上げています。メディアや広告事業、インターネットを使った課金・物販など「デジタル×〇〇」といったデジタルに関する分野を数多く立ち上げてきました。

新しいことを始める際は、みんな、不安でいっぱいです。もちろん、私も不安がまったくないわけではないけれど、持ち前のポジティブさで「まずは、やってみようよ！」と背中を押す。そして、一度スタートしたことは、最後までとことんやり切る。それが、私がお手伝いしている、新規事業の分野には欠かせない力だと思っています。

キャリアミ―に登録した際、最初に言われたのは「椿さんにご紹介できる仕事は、あまりないかもしれませんが」でした。いまでこそ新規事業に着手する会社は増えていますが、私が独立した当初は、新規事業の開発を外部に依頼する会社はまだまだ少数だったんです。キャリアミ―に登録して半年が経った頃、いくつかお仕事をご紹介いただきました。世の中で新規事業のプロ人材を求める声が高まってきたことに加え、キャリアミ―の方々が、各社に営業してくださったからでしょう。その後訪れた面談の場で、クライアント企業に「私だったら、こうします」とお話しし、その提案を気に入ってくださったのがプロ人材としてのキャリアの始まりです。

新規事業の難しいところは、100%合致する前例がないことです。そのため、多くの企業はどうしてもおよび腰になってしまします。私は、会社員時代にもさまざまな事業に携わってきたので、良いも悪いも失敗するパターンを経験しています。

多くの場合、失敗する原因は、組織的な問題、戦略の問題、そして、タイミングに集約されます。普段は「まずは、やってみよう」と励ましますが、これらで引っ掛かるようなことがあるば、いったんストップを掛けます。そうして、詰めが甘いところの落とし込み

をしつかり行い、なるべく失敗しないようプランを立てていきます。

ただ、私は失敗はしていると思います。新しいことを始める際には、大なり小なり、トラブルやエラーは付き物です。何か起きた際には、手を換え品を変え、なんとかして前に進んでいく。新規事業には、そういったエネルギーや推進力も欠かせません。

足踏みしていると、時間だけが過ぎてしまいます。躊躇ちゅうちよしている企業には、「こんなものは、どうですか？」とプレスリリースの案をつくってみたり、展示会などで、その事業に興味がありそうな人を見つけて連れて来たりすることもあります。

新規事業にプロ人材を活用しようと思っている方にアドバイスをするとしたら、成功までのマイルストーンをきちんと描いておくことです。目標、そこに到達するまでの期間・方法を事前にしっかりと擦り合わせておくことが、安心材料になります。

そのようにして、両者の「コンセンサスライン」を決定したら、私はそれを超えられるように意識します。目標に到達できるだけでもハッピーなのに、期待以上の成果を出せたら、クライアントの満足度も高まるからです。

いまは、常時5社前後の会社の新規事業をお手伝いしています。稼働時間はフルタイム

のときと比較すると半分以下です。フルタイムのときは、当然ながら1つの会社の仕事に1社フルコミットしている状態でした。私の得意・不得意に関係なく、役割範囲の仕事はこなしていかなければいけませんでした。

けれども、フリーランスとして独立してからは、自分の好きなこと、得意な分野にだけフォーカスして仕事を受注することができます。5社でも10社でも、好きなぶんだけ仕事ができます。

得意なことなので、成功率も高まりますし、結果を出せば、クライアントにも喜んでくれます。何よりも、私自身も楽しい。よく「正社員に戻らないのですか？」と聞かれます。複数社を同時に担当できるいまの仕事の進め方が私には合っていると思うので、当分、1社フルコミットになることはないと思います。

私は、プライベートでは2児の母です。プロ人材という働き方は、子どもを育てながら働くワーキングマザーにもぴったりだと思っています。