

## 太田肇著『「自営型」で働く時代』プレジデント社（2023年）

コロナ禍以降、テレワークの導入など従来の日本の働き方を見直す文脈の中で、「メンバーシップ型」から「ジョブ型」への転換、といったものを目にする機会が多くなった。著者は、国内各地、海外20以上の国・地域の働き方を調査してきた組織学者である。本書では、新たな働き方のモデルとして「自営型」を提唱し、自営型の優位性や、自営型の恩恵を企業、個人、社会が得るには何をどう変えるべきかを、具体的な事例や各種調査データを盛り込みながら説いている。

日本企業のマネジメントと働き方の根幹をなしているのは、共同体型組織、雇用の面では「メンバーシップ型」雇用である。企業は特定の目的のために形成された目的集団（ゲゼルシャフト、アソシエーション）であるが、日本の企業組織はメンバーどうしが情緒的に結びついた基礎集団（ゲマインシャフト、コミュニティ）としての側面も持つ共同体型組織であり、そこでは個人の仕事の分担や責任の範囲は不明確で、会社・所属部署のメンバーとして協力し合って仕事をするのが求められる。労働者の経済水準が低く、企業が均質な労働力を求めた高度経済成長期には、それが強みであった。しかし、デジタル化、グローバル化が進むなかにあつて、共同体型組織は閉鎖的で、起業もイノベーションも起きにくく、人事部主導のローテーション人事では高度な専門能力が身につかないなどの問題が露呈する。日本の労働生産性の低迷、国際競争力の低下が起こるなかで、日本の伝統的な雇用制度を見直す動きが目立つようになる（第1章）。

著者は、「ジョブ型」雇用に一人ひとり職務が明確に定義されるとともに、職務を軸とした主体的なキャリア形成が行われる雇用システムであるとし、企業からは賃金コスト削減や専門性の高い人材の獲得、労働者からは専門性を高めることや主体的なキャリア形成、政治・行政からは労働力の円滑な移動などの点から、注目されるようになってきているという。しかし、「ジョブ型」の導入にあたっては、転職の壁（仕事の内容を明確に定義しても転職・人事異動に適応しきれない）、既得権の壁（年功序列の恩恵を捨てられない）、人材育成の壁（誰が新人を教育するか）といった壁があることや、評価の主眼が既存の職務を果たしているかに置かれる職務主義では新たな挑戦への意欲が生まれにくいことを指摘している（第2章）。

「組織に属しているか否かにかかわらず、半ば自営業のようにある程度まとまった仕事を一人でこなす働き方」を著者は「自営型」と定義しており、その形態としてはフリーランスと「自営型」社員があるという。企業の中で「自営型」が広がっていく事例として、開発技術者が製品化にも営業にも携わるメーカーや、営業担当者が大工、左官、内装の仕事まで管理するリフォーム会社などを紹介している。また、「自営型」に適した組織として「インフラ型組織」を提示している。インフラ型組織では個人が主体となって直接、市場や顧客と対峙し、メンバーどうしの関係はフラットで、組織は個人の活動を支援すること（資金、設備、周辺業務の処理体制など）に重点が置かれるという（第3章、第4章）。

パターン化しやすい仕事が機械や情報システムにとってかわられていく社会では、ひらめき、独創性、想像力といった「知恵」、デジタルを超えるアナログ的な能力が求められる。その点、「自営型」は他人にまねができない個人特殊能力というべきものが形成されるという。また、「自営型」の意欲の高さなどについても述べている（第5章、第6章）。

最後の章では、日本には文化的・社会的な条件で「自営型」が広がる土壌があることを示したうえで、「自営型」の働き方が今後、日本にどう浸透していくかについて、「雇用から独立自営への切り替えが進む」、「副業から独立自営というパターンが一般化する」、「雇用されて働く自営型社員が増加する」という3つのシナリオが平行に進行していくと予想している（第7章）。

本書を読み終えて、紹介されている事例の多くが「自営型」での成功例である点が少し気になった。今後、「自営型」へ転換する流れができてくれば、うまくいかない事例も多く出てくるだろう。そういったことについても注目していきたい。（浅香 徹）