

ノミネートメンバー講演会

800人のフリーランスと迎えた
新市場開拓から上場までの軌跡

～自分らしく働ける社会をつくるために～

シリーズ第2回となるノミネートメンバー講演会が3月3日にオンライン形式で開催された。今回は、ランサーズ取締役社長CEOの秋好陽介氏が「800人のフリーランスと迎えた新市場開拓から上場までの軌跡」をテーマに約100人の参加者に向け知見を披露した。

秋好氏からは、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う人々の日常や価値観の変化によって、多様な働き方が拡大すると推測される中、今後の企業と個人の働き方について講演いただき、その後、参加者と活発な意見交換を行った。



写真は2020年6月25日に撮影(秋好氏提供)

秋好 陽介(あきよし ようすけ)

ランサーズ 取締役社長 CEO
経済同友会
2020年度観光再生戦略委員会
2019年度規制・制度改革委員会
各副委員長



ランサーズは、仕事を依頼したい企業と個人がマッチングし、仕事の依頼から報酬の支払いまで全てネットで完結させるサービスを2008年に日本で初めて開始した。このサービスのメリットは、個人の側からすると、世界中どこに住んでいてもパソコンとインターネットがあれば仕事ができることだ。また自分のスキルをさまざまな企業に提供することによって、成長と報酬機会を得られる。一方、企業の側は、自社のリソースでは実現できないスピードで、必要に応じて必要な人材を見つけることができる。人件費を変動費化して経営のリスクを抑えながら、いろいろな人と働けるという価値も得られる。

**企業は必要な人材を早く見つけられ
個人は能力を活かすきっかけをつくれる**

ランサーズと派遣会社や人材紹介会社の違いは、ランサーズはあくまでマッチングの場を提供することをメインとしていること。それに加えてエンジニアやデザイナー、マーケティングなどのスペシャリストが多く登録をしていることだ。また、オンラインで全て完結するので非常にスピードが速く、仕事のジャンルも、開発・運用、クリエイティブ、

バックオフィス、営業など幅広い。

一方、個人に目を向けると、35歳ぐらいのある男性で、月に1,200万円を売り上げた方がいる。この方もそうだが、正社員が副業をするためにランサーズを利用するケースが多い。ランサーズはそういった個人の能力を活かすきっかけづくりの場にもなっている。

インターネットサービスではあるが、発注企業の60%以上は東京の企業だ。一方、仕事を発注している個人の75%は地方在住者で、副業・兼業している方などもある。コロナ禍の現在は、東京から地方の地元に戻った方が、オンラインで仕事をしながら地域の仕事も受注するという仕事の地産地消が進んでおり、フェーズもさらに変わってきたと感じている。

**創業から数年間は厳しかったが、
個人の働き方に関する価値観が変わる出来事**

ランサーズは創業12年で13期目になり、CAGR(年平均成長率)でいうと平均61%ぐらいで流通金額が推移している。市場がまったくないところからどうサービスを成長させ、また失敗もありながら、それをどう切り抜けていったかを創業期、成長期、そして今後について、三つのフェーズに区切って説明していく。

私は、ニフティというインターネット企業を退職して、2008年、自己資金で実弟と創業し、日本初のオンライン上で仕事をマッチングするサービスを立ち上げた。ここまでは無我夢中で、どう成長させるかを考えてはいたものの、まったくうまくいかないスタートだった。それもそのはずで、リーマン・ショック時に日経平均が7,000円台まで下がり、特に人材業界は大きな影響を受けた。

自分が出したプロダクトや事業に興味を持たれず、売り上げも立たないというのは、透明人間になったような感覚で、創業から2、3年は虚無感との戦いがあった。こういう話をするとどうやって成り立っていたのかと聞かれるが、社員2人だけで完全内製化による低コストで運営をしていたため、運営費はサーバー、ドメイン、オフィスの家賃など、合わせて月7万円ぐらいで運営できていた。依頼総額は月に50万円、1日1件ぐらい企業の依頼が成立すれば黒字になる構造だ。

2011年3月11日の東日本大震災は、非常に悲しい出来事ではあるが、大きな転機となった。企業も個人も価値観が大きく変容したことによって、2012年ごろからランサーズに登録してオンラインで働いてみようという個人や、テレワークでオンラインのフリーランスに発注しようという企業が急激に増えていった。

今振り返ると、学生時代に個人事業主として働いていた経験や、ニフティにいたときも働き方をオンラインでつくりたいという思いがあり、オンライン完結の就業モデルが主流となる時代がいつか来るだろうと信じていたから続けられたと思う。自分が本当にやりたいテーマだったから諦めずにやってこられたと考えている。

カルチャーの浸透で売り上げを伸ばし 2019年には東京証券取引所に上場

次に、急拡大した成長期のフェーズに移る。自己資金で2012年までやってきたが、震災以降、急激にマーケット環境が変わり、競合企業の参入もあり、自己資金よりも成長資金を入れてより加速していこうとしたのが2013年である。ベンチャーキャピタルだけでなく、大企業からも資金を受け入れて、トータルで約23億円を調達した。

2013年から流通売り上げが順当に伸びていったが、2017年3月期と2018年3月期は、会社の成長という意味では踊り場になった。事業戦略やマーケット環境のせいもあったかもしれないが、社員10人だったところが一気に100人を超える組織になって、本来行うべき戦略の実行や事業投資ができなかったことが大きな要因だった。30~40人ぐらいであれば、私一人で社員全員の顔が見えるし、メンバー一人ひとりも会社がどの方向に行くかが理解できるが、それを超えてくると会社がどこに行くかが見えなくなってくる。その解決のためにはマネジメント人材にバトンを渡していけばいいはずだが、私はその方法を完全に失敗してしまった。会社のカルチャーや考え方が自分と同じ人をマネジャーや部長にすればよかったが、スキル優先で選んでしまい、その結果、社内に考え方が違う複数の組織が生まれ、対立構造ができてしまった。



秋好氏と語る橋本圭一郎専務理事(左)

それに対して、いろいろな解決策に取り組んだ。まずはスキルがあるからではなく、考え方で自分の分身になれる人材に徐々に入れ替えていった。「考え方の分身」というとイエスマンを作ると思われるが、そうではない。例えば、意思決定しようとするときに何を大事にして何を捨てるのかというカルチャーウェイを全社員と一緒に作った。人事評価のコンピテンシー評価も一定程度はカルチャーで評価し、年に1回社員で合宿をしてカルチャーの浸透を図った。ただ、スタッフが社員だけだと、どれだけカルチャーが揃っていても新しいことを始めようという雰囲気にならない。社内の権限規定も社員に集中していた。

そこで、その規定を変えて、フリーランスや外部の顧問にも部長としての権限を持たせるなど、社員以外の形のスタッフを増やしていった。その結果、2016、2017年は踊り場だった売り上げが、2018年以降、一気に伸びた。

そして、2019年、偶然にもその11年前にランサーズがサービスをローンチした12月16日、東京証券取引所に上場することができた。このとき社員約200人の他、フリーランスは800人になっていた。

コロナ禍でテレワークが主流になることで マネジメントのあり方も変わっていくべき

さらなる成長を目指していた、上場後に起こった新型コロナウイルスの蔓延は、東日本大震災以上のインパクトがあったと思っている。

コロナ禍の前は、テレワークを導入したことがある企業は10%ぐらいだった。それがたった3カ月で75%まで伸びた。今はテレワークをしたりしなかったりという会社が多いと思うが、会社の思惑はともかく、個人の側は9割が、コロナ禍が収束したとしてもオンラインの働き方を一部もしくは全体に取り込みたいと考えている。

私たちは、上場企業としては数少ないコロナネイティブであり、株主総会や四半期決算、投資家ミーティングは全部オンラインで行い、オフラインの時代を知らない上場企業世代である。ランサーズも渋谷にオフィスを三つ構えていたが、今は縮小した。

働く場所に関しては多くの会社でハイブリッド化してくだろう。人材の幅も広がっていく。社員だけでなくもいいかもしれないし、フリーランスでもいいかもしれない。

副業の方、海外にいる方でもいいかもしれない。そこでは、いわゆる管理統制型組織のメンバーシップ型マネジメントから、自律権限委譲型組織のパートナーシップ型マネジメントに移行していく必要が出てくる。それがテレワーク増加がもたらす大きな転換ポイントだと感じている。やむを得ずテレワーク主体になったというより、本来そうあった方がよかったということがコロナ禍によって明確になったというのが実態で、将来元に戻ることは考えられない。

今後、国も社会も企業の経済活動もマーケット環境も大きく変わっていくだろう。「テクノロジーで誰もが自分らしく働ける社会をつくる」というわれわれのビジョンが、2030年には実現できると思っている。オンラインでオフライン以上に働けるプラットフォームとしての取り組みを今まで以上に推進していきたい。

● 主な質疑応答 ●

Q 個人の方の評価、あるいはその業務の適性はどのように測っているのか。

A 個人の評価は、実際に仕事をした企業から終了後にフィードバックしていただいている。当社では、特定企業との取引が継続されているか、メッセージの返信を24時間以内に行っているかなど、仕事にかかわるデータから信頼できる個人かどうかを判別している。ベースとなる本人確認やNDA(秘密保持契約)、セキュリティーチェックなどは最初に行っている。

Q 多様な働き方を進める中で、政府も労働基準法に守られないフリーランスの社会的なプレゼンスの保護を考えているが、どんな制度が必要だと思うか。

A フリーランスは福利厚生や労働者保護、労災保険などが無いので、厚生労働省や公正取引委員会が定めているように、悪意のある企業を監視する一定程度のルール整備は必要だ。また、企業が社員と同じ感覚で発注してしまい、悪意がなくても納期や期限や報酬をあいまいにしまうケースが非常に多い。これに対しては企業側でガバナンスを効かせたり、ルール整備をしていかないと、優秀なフリーランスからは選ばれなくなると思う。

Q 競合企業が出てきた後に、どのように差別化していったのか。

A ランサーズのようなビジネスモデルはクラウドソーシングで匿名の個人に仕事を発注するケースが多いのだが、ランサーズではクラウドソーシングの仕事はあまりない。ランサーズは顔が見える、スキルが見える個人が企業と一対一で取引をする形がメインで、それによって高単価の仕事を受けやすくなり、結果として優秀な個人が多い。そういったところに差別化要素を持たせたいと思っている。

Q ランサーズと顧客、サービス提供者の間での品質管理や契約履行の保障などについてはどう対応されているのか。

A オンラインで仕事をする上でのトラブルはやはり報酬に関するものが多い。当社では事前にクライアントから個人に払うべき報酬を預かり、仕事が終わったらその個人に代理で支払うというスキームによってトラブルを防いでいる。また「言った・言わない」というトラブルも発生するので、オンラインのメッセージやミーティングのログが全て見られるようになっている。トラブルをゼロにすることは難しいが、トラブルのパターンデータベースを用意し、われわれが間に入ってサポートしている。

ノミネートメンバー制度

経済同友会の理念に共感していただける若手経営者や起業家などの中から、特定の個人に対して「ノミネートメンバー」と称して参加を依頼する制度。参加メンバーは本人の得意分野・関心分野に応じて委員会の副委員長に就任し、正会員と共に政策提言や実践活動などを行う。2年間の活動終了後は正会員として入会できる仕組みだ。

ノミネートメンバー



伊佐山 元 (いさやま げん)

WiL 共同創業者兼CEO
2019年度教育問題委員会 / 2020年度教育改革委員会 各副委員長



出雲 充 (いずも みつる)

ユーグレナ 取締役社長
2019年度アジア委員会 / 2020年度環境・資源エネルギー委員会 各副委員長



大山 晃弘 (おおやま あきひろ)

アイリスオーヤマ 取締役社長
2019・2020年度負担増世代が考える社会保障改革委員会 / 2020年度グローバル競争下の人材戦略と労働市場改革委員会 各副委員長



佐々木 紀彦 (ささき のりひこ)

NewsPicks Studios 取締役
2019・2020年度政治改革委員会 / 2020年度日本の明日を考える研究会 各副委員長



辻 庸介 (つじ ようすけ)

マネーフォワード 取締役社長CEO
2020年度科学技術・イノベーション委員会 / 2019年度デジタルエコノミー委員会 各副委員長

(五十音順・敬称略。副委員長職は3月17日現在)