

ポスト・コロナ社会におけるニューノーマルな働き方

～「WorkTech×フリーランス」がもたらす潜在的労働力活用と経済成長～



慶應義塾大学大学院経営管理研究科

特任教授 岩本 隆

(一般社団法人 日本パブリックアフェアーズ協会 理事)

2020年9月9日



目次

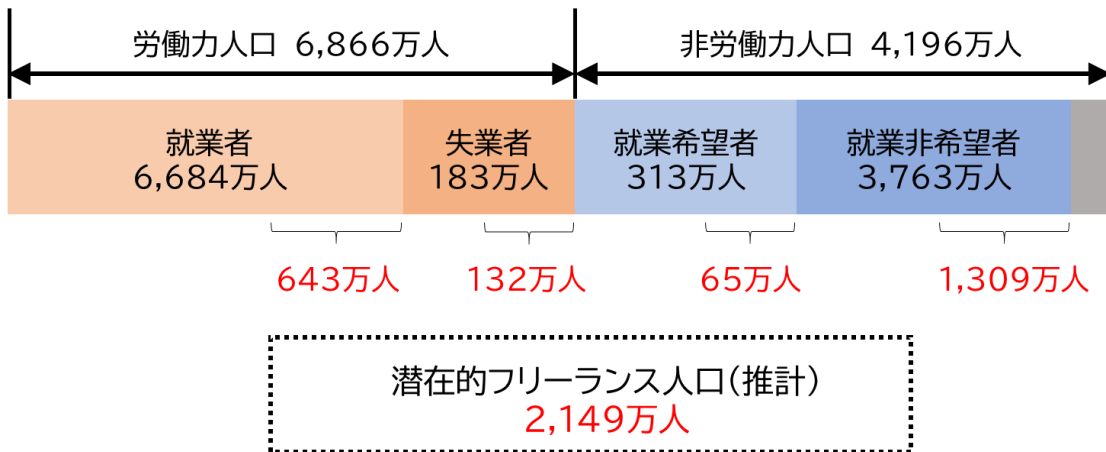
サマリー	3
第1章 はじめに	5
1-1. 背景と意義.....	5
1-2. 用語解説.....	5
第2章 現状の「多様な働き方」に関する政策的議論	7
第3章 「WorkTech×フリーランス」普及による潜在的労働力活用の可能性	9
3-1. 「WorkTech×フリーランス」とは.....	9
3-2. 潜在的フリーランス人口推計と経済効果試算.....	13
3-3. 「WorkTech×フリーランス」の好事例とシナジー効果.....	17
3-4. 「WorkTech×フリーランス」普及を妨げる諸課題.....	20
第4章 「WorkTech×フリーランス」普及に向けた政策提言	23
4-1. 優良事業者認証制度の創設.....	23
4-2. フリーランス向け総合プラットフォームの創設.....	24
第5章 おわりに	26

サマリー

我が国における深刻な労働力不足への対応として注目される「雇用関係によらないフリーランス等の働き方」については、2020年7月17日に公表された未来投資会議の「成長戦略実行計画案」や、同日に経済財政諮問会議において閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針～危機の克服、そして新しい未来～」(骨太方針2020)において重要な柱とされており、フリーランスという新しい働き方の浸透やその環境整備は、我が国において重要政策として位置づけられている。

潜在的フリーランス人口の推計

本稿での分析により、フリーランス潜在層は、約2,149万人(労働人口全体の約32%)に上ると推計され、仮にこの潜在層が労働力として活用された場合の経済的インパクトとして、国全体で約69兆円のGNI(国民総所得)増加が見込まれる¹。

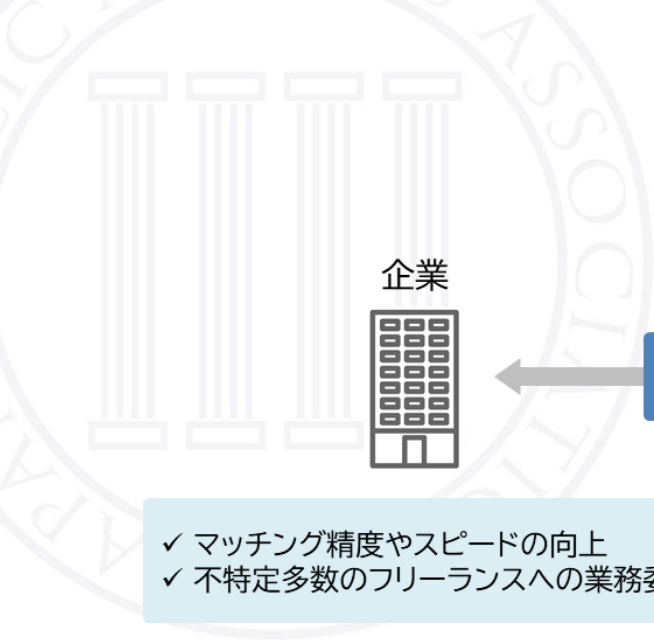


「WorkTech×フリーランス」のシナジー効果

フリーランス潜在層の労働力活用の鍵となるのが、「WorkTech(ワークテック)」である。WorkTechとは、企業等における従業員の就労環境(働き方)のデジタルトランスフォーメーション(DX)を実現するテクノロジー全般の総称であり、人事部門のDXを推進する「HRテクノロジー」を含みうるが、企業の管理部門が従来管理を担ってきた事業所(物理的なオフィス)、「働く場(ワークプレイス)」に関連するあらゆるテクノロジーを包含する概念である。

このWorkTechとフリーランスを掛け合わせることによる相乗効果として、「場所や時間の制約を受けない働き方の実現」「マッチング精度やスピードの向上」「不特定多数のフリーランスへの業務委託」などが挙げられる。

¹ GNIとはGross National Incomeの略で、国民総所得を指す。GDP(国内総生産)と同様、経済の成長を計る指標。GDPが「国内で1年間に生産されたモノやサービスの付加価値」であるのに対し、GNIは「居住者が国内外から1年間に得た所得の合計」を表す。



企業



WorkTech

フリーランス



- ✓ マッチング精度やスピードの向上
- ✓ 不特定多数のフリーランスへの業務委託

- ✓ 場所や時間の制約を受けない
自由な働き方の実現

「WorkTech×フリーランス」普及における課題と対応策

「Work×フリーランス」普及にあたっては、受注者及び発注者の双方において諸課題が存在しており、その対応策も多方面から検討すべきであるが、本稿では中でも特に有効と思われる「優良事業者認証制度の創設」及び「フリーランス向け総合プラットフォームの創設」の2つを提言する。

発注者側の課題

✓ 認知・理解不足

自社における活用イメージがつかない

✓ 技術的課題

発注スキル、情報セキュリティの問題

✓ 品質保証

リスクを負うことに対する懸念

受注者側の課題

✓ 認知・理解不足

フリーランスという働き方が一般化していない

✓ 働く環境整備

社会保障などの問題

提言

① 優良事業者
認証制度の創設

発注者／仲介事業者と受注者との取引改善

② フリーランス向け
総合プラットフォーム創設

潜在的フリーランスに対する教育機会の拡充

第1章 はじめに

1-1 背景と意義

「ニッポン一億総活躍プラン」(2016年6月閣議決定)に見られるように、日本政府は、少子高齢化と人口減少を背景とする労働人口減少を深刻な危機と捉え、女性や高齢者等これまで必ずしも労働参加が活発ではない層が、家庭や居住地域で労働参加できる「一億総活躍社会」を目指すこととしている。そのような中、雇用を前提とした雇用形態の枠組みを超え、時間や場所に縛られない自由な働き方を実現する「雇用関係によらないフリーランス等の働き方」の可能性に注目が集まっている。

2020年7月17日に公表された未来投資会議の「成長戦略実行計画案」や、同日に経済財政諮問会議において閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針～危機の克服、そして新しい未来～」(骨太方針2020)において重要な柱とされており、フリーランスという新しい働き方の浸透やその環境整備は、我が国において重要政策として位置づけられている。

海外の状況について見れば、フリーランスが労働人口全体の約35%(約5,700万人)を占める米国²では、2005年頃からインターネット経由でフリーランスと発注者をマッチングするプラットフォームが台頭したことも大きく影響し、現在でもフリーランス人口が右肩上がりに増加している。日米の社会、法制度面での差異に配慮する必要はあるものの、我が国におけるフリーランス人口は増加余地が大きいことが予想される。

そこで本稿では、こうしたフリーランス潜在層にも着目しつつ、米国においてフリーランスを支えてきたクラウドソーシング関連サービスを代表とした「WorkTech」の活用により、労働力不足解消の可能性を探ることとする。

1-2 用語解説

本稿で用いられる特定の用語の意味については以下を参照。

フリーランス/フリーランサー	特定の企業や組織と雇用契約を結ばず、一定の単位(プロジェクト、期間等)でその都度企業等と業務委託契約を結ぶことで就労する者。我が国では職業分類上、「個人事業主」、「自由業」とされている ³ 。
WorkTech(ワークテック)	企業等における従業員の就労環境(働き方)のデジタルトランスフォーメーション(DX)を実現するテクノロジー全般の総称。人事部門のDXを推進する「HRテクノロジー」を含みうるが、企業の管理部門が従来管理を担ってきた事業所(物

² Upwork社、『Freelance in America: 2019 (FIA)』(2020年)

³ 水谷 英夫、『AI時代の雇用・労働と法律実務Q&A クラウドソーシング/HRテック/ライドシェア/テレワーク/働き方改革』、p. 85 (2018年)



	理的なオフィス)、「働く場 (ワークプレイス)」) に関連するあらゆるテクノロジーを包含する (第3章参照)。
クラウドソーシング/クラウドワーカー	アウトソーシングの一種で、インターネット上を利用し不特定多数の人材＝クラウド (crowd) に仕事を発注することにより、自社で不足する経営資源を補うことができる人材調達の仕組み。クラウドワーカーは受注側を指す。
ギグワーク/ギグワーカー	クラウドソーシング等インターネットを通じて受注・発注する業務を意味し、一般的に短期間・短時間で納品可能な小規模の業務を指す。ギグワーカーは受注側を指す。

第2章 現状の「多様な働き方」に関する政策的議論

労働力不足問題の解決に向けた政策的議論の中では、主として経済産業省「雇用関係によらない働き方に関する研究」（2016年11月～2017年3月）や、厚生労働省「柔軟な働き方に関する検討会⁴」（2017年10月～12月）において、雇用関係によらないフリーランス等の働き方整備やテレワーク推進、副業・兼業の促進に関する政策的支援が検討されてきた。

こうした流れを受け2020年7月の未来投資会議では、新たな成長戦略として、フリーランスとして安心して働ける環境を整備するための保護ルールに関する方針が示され、新しい働き方の定着のための3つの大きな柱として「1. 兼業・副業の環境整備、2. フリーランスの環境整備、3. 社会人の創造性育成（リカレント教育）」が挙げられており、フリーランスの環境整備が急務とされている。希望する個人がフリーランスを選択できる環境を整えるため、内閣官房において、公正取引委員会、厚生労働省、中小企業庁など関係省庁の協力の下、政府として一体的に、政策の在り方を検討することが明示された⁵（図表1、2）。

図表1. フリーランスなど雇用によらない働き方の環境整備

4. フリーランスなど雇用によらない働き方の環境整備

- ・フリーランスについては、ギグエコノミーの拡大により高齢者の雇用拡大に貢献しており、健康寿命を延ばすとともに、社会保障の支え手を増やす観点からもその適正な拡大が不可欠。
- ・希望する個人がフリーランスを選択できる環境を整えるため、内閣官房において、公正取引委員会、厚生労働省、中小企業庁など関係省庁の協力の下、政府として一体的に、以下の政策のあり方を検討。
 - ① 独占禁止法（優越的地位の濫用）及び下請代金支払遅延等防止法などに基づくルール整備のあり方
 - ② 発注者の指揮命令を受けて仕事に従事する場合（現行法上も「雇用」に該当するもの）の労働法の具体的適用のあり方

出典：内閣官房「新たな成長戦略実行計画策定に向けた今後の進め方のたたき台」（2020年2月）

⁴ 厚生労働省、『柔軟な働き方に関する検討会 報告全体版』（2017年）

⁵ 内閣官房、第41回未来投資会議、『成長戦略実行計画案』、p.2（2020年7月17日）

図表 2. 令和 2 年度革新的事業活動に関する実行計画案

2020年	2021年	2022年	2023年から2025年	担当大臣	KPI
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;">予算編成 税制改正要望</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;">秋～年末</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">通常国会</div>					
フリーランスの環境整備					
<p>独占禁止法や下請代金支払遅延等防止法、労働関係法令の適用関係及びこれらに基づく問題行為を明確化するため、実効性、一貫性あるガイドラインについて、年内を目途に案を作成し、意見公募手続を開始</p> <p>・資本金1,000万円以下の企業からの発注などフリーランスの保護を図る上で必要な課題について、下請代金支払遅延等防止法の改正を含め立法的対応の検討を行う</p> <p>・フリーランスとして働く人の保護のため、労働者災害補償保険の更なる活用を図るための特別加入制度の対象拡大等について検討する</p>				<p>【内閣総理大臣（全世代型社会保障改革担当大臣）、内閣総理大臣（経済再生担当大臣）、内閣総理大臣（公正取引委員会に関する事務を担当する内閣府特命担当大臣）、厚生労働大臣、経済産業大臣】</p>	<p>・2022年：転職入職率 9.0%</p>

出典：内閣官房「革新的事業活動に関する実行計画案」（2020年7月）

また、2020年7月に経済財政諮問会議での答申を経て閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針～危機の克服、そして新しい未来へ～」(骨太方針2020)においても、新しい働き方・暮らし方を推進するため、「フリーランスとして安心して働ける環境を整備するため、政府として一体的に、保護ルールの整備を行う」との方針が打ち出されている⁶。

このように、フリーランスの新しい働き方としての浸透や環境整備は、我が国において重要政策として位置づけられている。

⁶ 経済財政諮問会議、『経済財政運営と改革の基本方針～危機の克服、そして新しい未来へ～』（2020年7月17日）

第3章 「WorkTech×フリーランス」普及による潜在的労働力活用の可能性

潜在的フリーランスの活用を考える上で、本章では「WorkTech×フリーランス」という概念を通じ、その可能性を検討していく。

3-1 「WorkTech×フリーランス」とは

(1) WorkTech の概要

「WorkTech (ワークテック)」の用語は近年、海外を中心に浸透し始めている。例として、「Grooves Work Technology Summit」というイベントが日本を含めたアジア太平洋地域において2020年6月から7月頃実施され、WorkTechをテーマに専門家から諸外国における働き方のトレンドや最先端テクノロジーなどが紹介されている。

WorkTechとは、企業等における従業員の就労環境(働き方)のデジタルトランスフォーメーション(DX)を実現するテクノロジー全般の総称。人事部門のDXを推進する「HRテクノロジー」を含みうるが、企業の管理部門が従来管理を担ってきた事業所(物理的なオフィス、「働く場(ワークプレイス)」)に関連するあらゆるテクノロジーを包含する。ここでの「働く場(ワークプレイス)」とは、場所を固定した「オフィス」に対して、より人にフォーカスされたフレキシブルに対応する職場という概念を指す⁷。日本企業の働き方におけるDXの必要性が顕著になっている昨今において、このWorkTechへの関心が高まっている。

(2) 「WorkTech×フリーランス」の可能性

WorkTechの中でもクラウドソーシング関連サービスに代表されるテクノロジーは近年成長が著しく⁸、また、フレキシブルで自由な働き方であるフリーランスとの相性がよく、掛け合わせることで潜在的フリーランスの活用が見込まれる。「WorkTech×フリーランス」の好事例やシナジー効果は、次節(3-4)で詳しく述べるが、結果として労働力不足解消や、GNI(国民総所得)増加に繋がる効果が期待される。

(3) 海外における「WorkTech×フリーランス」普及からみえる日本への示唆

海外ではフリーランス人口の増加が顕著であり、特に米国ではフリーランス人口が労働人口全体の約35%(約5,700万人)を占めている⁹。米国におけるフリーランス人口増加の主な背景として、テクノロジーを活用した巨大なクラウドソーシングサイト(「Freelancer」、 「Upwork」等)の存在と、社会情勢や価値観の変化の2点が挙げられる。

ア 海外の主なクラウドソーシング事業者と市場規模

⁷ ザイマックス不動産総合研究所、『これからのワークプレイスを考えて』(2020年)

⁸ 日本経済新聞電子版、『日本のギグワーカー100万人増 20年上半期』(2020年6月23日)

⁹ Upwork社、『Freelance in America: 2019 (FIA)』(2020年)



「業務総合型－業務特化型」「専門性の高い業務－専門性の低い業務」の2軸でマトリクス分類した海外のクラウドソーシング事業者のポジショニングが図表3である。

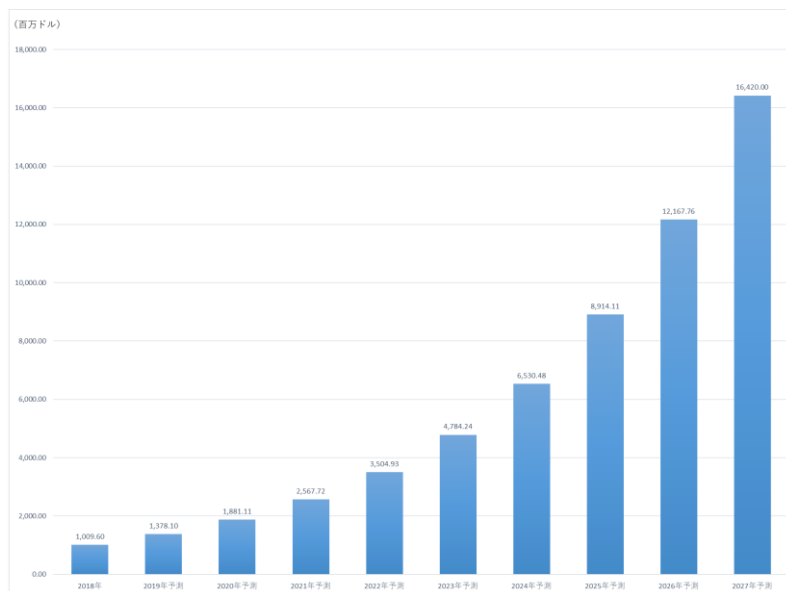
また、世界のクラウドソーシング市場規模は、2018年に約9,519百万ドル（約1兆96億円）であり、2027年までに約154,835百万ドル（約16兆4200億円）に達すると予測されている。クラウドソーシング手法の進歩により、予測期間全体で、36.5%のCAGR（年平均成長率）と飛躍的な成長が見込まれている（図表4）。

図表3. クラウドソーシング事業者のポジショニング（海外）



出典:税所哲郎「ICTを活用した新しいビジネスモデルに関する一考察 -クラウドソーシングの実態と課題-」（2016年）¹⁰

図表4. 世界のクラウドソーシング市場規模



出典: Absolute Market Insights ”Crowdsourcing Market By Platform Type” (2020)

¹⁰ Scoopshot 社はフィンランド、99 Designs 社はオーストラリア、babelverse 社は英国の企業、その他は全て米国企業である。



イ 米国における社会情勢や価値観の変化¹¹

- (ア) 従来の労使間の社会的契約、すなわち従業員が忠誠心と引き換えに会社から安定を保障してもらうという関係が崩壊した。
- (イ) 生産手段（富を生み出すのに必要な道具）が小型で安価になって個人で所有できるようになり、操作も簡単になった。
- (ウ) 繁栄が社会の広い層に行き渡り、しかも長期間続いている結果、生活の糧を稼ぐことだけが仕事の目的ではなくなり、人々は仕事にやりがいを求めるようになった。
- (エ) 組織の寿命が短くなり、人々は勤め先の組織より長く生きるようになった。

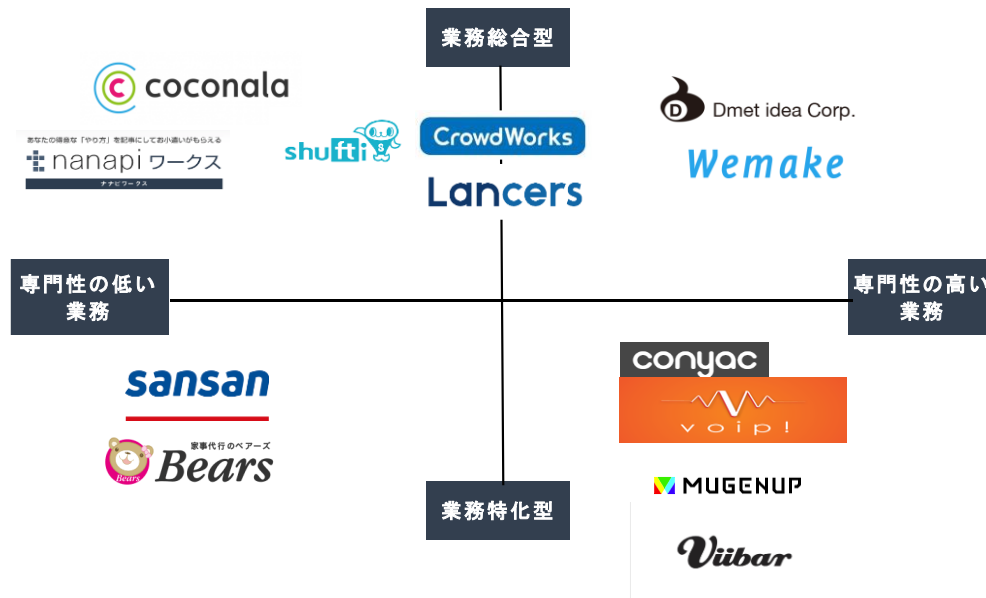
このように海外における「WorkTech×フリーランス」普及の背景である「クラウドソーシングサイトの存在」や「社会情勢や価値観の変化」は日本においても例外ではない。

ウ 国内の主なクラウドソーシング事業者と市場規模

「業務総合型－業務特化型」「専門性の高い業務－専門性の低い業務」の2軸でマトリクス分類した国内のクラウドソーシング事業者のポジショニングが図表5である。また、図表5に国内クラウドソーシング市場規模の推移を示す。日本においてもランサーズやクラウドワークスをはじめ、クラウドソーシング事業者が台頭している。

また、国内のクラウドソーシングサービスの市場規模推移と予測は図表6に示す通り、2020年度は約2,950億円となっており、年々増加傾向ではあるものの、依然として成長の余地が大いに見受けられる。

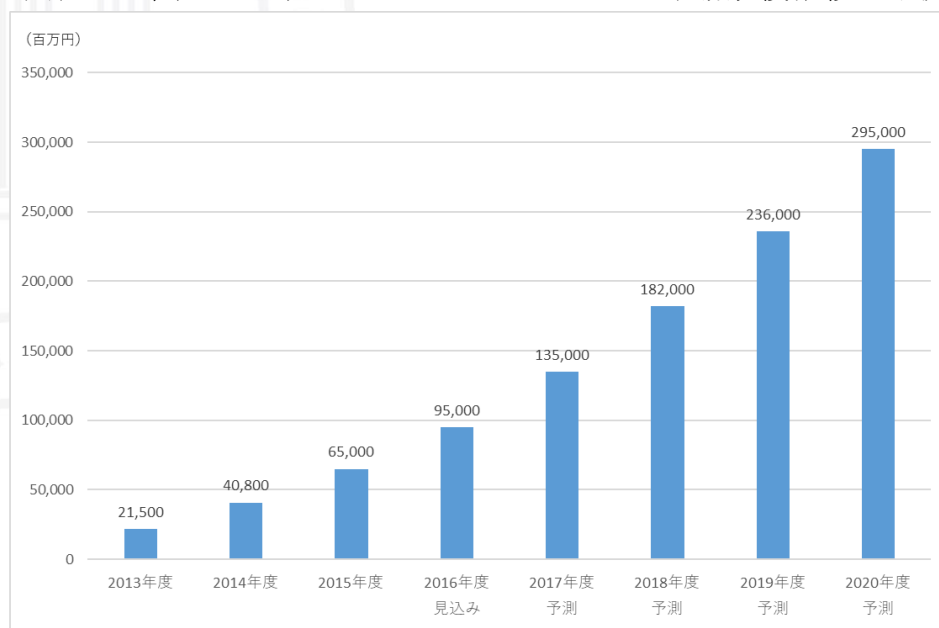
図表5. クラウドソーシング事業者のポジショニング（日本）



出典：税所哲郎「ICTを活用した新しいビジネスモデルに関する一考察 -クラウドソーシングの実態と課題-」（2016年）

¹¹ Daniel H. Pink、『フリーエージェント社会の到来新装版電子版』、ダイヤモンド社、p. 1178（2014年9月）

図表 6. 国内クラウドソーシングサービスの市場規模推移と予測¹²



出典：矢野経済研究所推計（2016年）

エ 日本における社会情勢や価値観の変化

前掲の（イ）で示した米国におけるフリーランス増加を後押しする社会情勢や価値観の変化は日本でも見られる兆候である。（イ）に対応する形で日本においてもみられる変化を以下に示す。

- （ア）かつては「この会社に入れば生涯安定」と言われたような大企業で、2019年は早期退職募集のニュースが相次ぎ（例：富士通、東芝、アステラス製薬、キリンビール等）、2020年代は「脱会社化」が進む見込みである。
- （イ）2020年3月時点で、2人以上世帯のパソコン普及率は77%であり、1990年後半から急速に上昇し、その価格も低下している。また、パソコン以外の携帯電話や各種IT機器も普及しており、個人が生産手段を持てるようになった。
- （ウ）フリーランス等の雇用関係によらない働き方をする就業者を対象にした経済産業省のアンケート調査では、働き方の選択理由として、「自分のやりたい仕事があった・自分の好きな仕事に集中するため」が最多となる57%と、半数以上に上り、フリーランスを通じてやりがいを求めていることが分かる。
- （エ）テクノロジーの進化により、情報や社会変化のスピードが加速する中で、商品やサービス市場の競争は激化しており、企業のライフサイクルは短期化している。今や企業の寿命は平均30年ともいわれている一方、医療の進化により個人の寿命は長期化し、人生100年時代ともいわれる昨今では、企業の寿命の方が明らかに短くなっている。

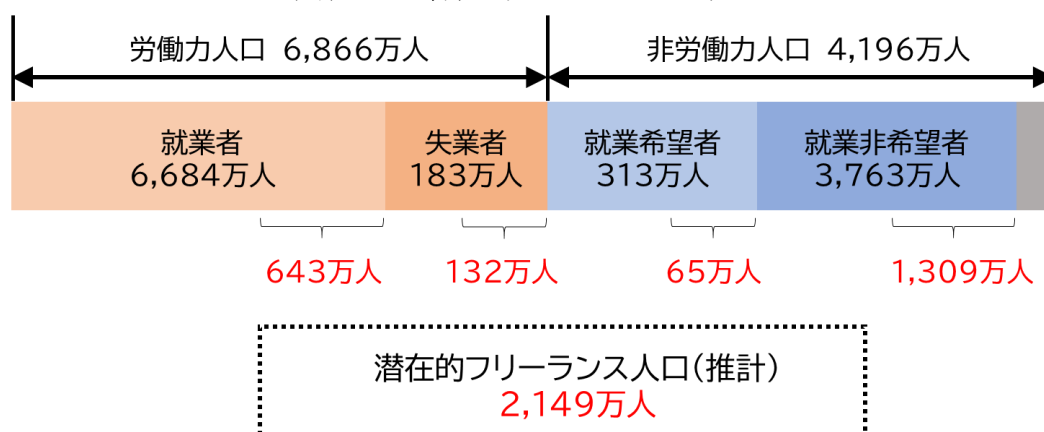
¹² 本調査におけるクラウドソーシングサービス市場規模は、クラウドソーシングシステム上での業務委託企業による仕事依頼全般（成約に至らなかった仕事の依頼金額も含む）の総額から算出した。

以上から、米国を中心に世界的に広がっているクラウドソーシング市場に関して、日本でも増加傾向にはあるものの、米国との比較においては低くなっており、更なる市場規模拡大のための後押しが必要な状況である。

3-2 潜在的フリーランス人口推計と経済効果試算

次に、WorkTech を活用することで、国内の労働市場に参入可能と想定される潜在的フリーランス人口を推計する。推計にあたっては、総務省分類に準じ人口を「就業者」、「失業者」、「就業希望」、「就業非希望」の4つに区分し、それぞれについて潜在的フリーランスとなりうる割合を算出した。その結果、約2,149万人がフリーランス潜在層と推計された(図表7)。また、この潜在層が労働力として活用された場合の経済効果として、約69兆円の国民総所得(GNI)増加が見込まれる。この点、2013年成長戦略『日本再興戦略-JAPAN is BACK-』において、国民一人当たりGNIを2022年までに150万円以上増加させる目標が掲げられているが、この達成に大きく貢献することとなる(現時点では2022年度時点でGNI総額約85兆円の未達となる予測)¹³。

図表7. 潜在的フリーランス人口



出典：総務省、『労働力調査』(2020年5月)より筆者作成¹⁴

(1) 就業者における潜在的フリーランス人口(約643万人)とGNI試算(約3兆円)

就業者の中には、本人が副業を希望し、かつ就業先としても副業を認めているにも関わら

¹³ 2013年6月14日成長戦略『日本再興戦略-JAPAN is BACK-』において、「1人当たり名目国民総所得(GNI)は中長期的には年3%を上回る伸びとなり、10年後には150万円以上増加することが期待される。」と言及されている。2012年度の国民一人当たりGNIは384万5千円であり、2022年の国民一人当たりGNI目標値を534万5千円として同年の予測人口で乗ずればGNI総額としての目標値は664兆円となる。一方、2020年7月31日経済財政諮問会議『中長期の経済財政に関する試算』では2022年度の国民一人あたりGNIは466万円と予測されており、同様に同年の予測人口で乗ずれば579兆円となり、85兆円の未達となる。

¹⁴ 非労働力人口の中には就業希望でも就業委希望でもない「その他」に該当する者については詳細不明のため、今回は対象外とする。

ず、何らかの理由で副業に就いていない層が潜在的フリーランスといえる。そこで、副業に未従事である人口と副業希望割合、および副業を認める企業の割合を掛け合わせ推定する。

副業の未従事者は98.3%¹⁵であり、副業を認める企業は全体の30.9%である¹⁶。就業者の副業希望者を検討するにあたり、正規労働者と非正規労働者、役員級の労働者の間で希望割合の傾向が異なっているため、今回はこの3つの層を区分して検討した。副業希望の割合は、正規雇用者37.2%、非正規雇用者33.4%、役員級の労働者26.4%である。

そこで、3つの層をさらに男女別でそれぞれ算出すると、潜在的フリーランス人口は正規労働者3,964,955人(約396万人)、非正規雇用者2,183,222人(約218万人)、役員級の労働者303,465人(約30万人)であった。

したがって、合計の約6,451,642人(約643万人)が、就業者における潜在的フリーランス人口と推定される。

また、同様の区分により、男女別で正規労働者と非正規労働者、役員級のそれぞれの副業・兼業の年収平均を掛け合わせ、合算した約3兆円がGNI増加分と試算される¹⁷。

(2) 失業者における潜在的フリーランス人口(約132万人)とGNI試算(約6兆円)

失業者とは「就業しておらず、1か月以内に求職活動を行っており、すぐに就業できる者」と定義されており¹⁸、仕事につかない理由がフリーランスになることで解決されると可能性のある失業者を、潜在的フリーランスとして算出する。

図表8をみると、「賃金・給料が希望と合わない」「勤務時間・休日などが希望と合わない」「求人者の年齢と自分の年齢があわない」「自分の技術や技能が求人要件に満たない」「希望する種類・内容の仕事がない」「条件にこだわらないが仕事がない」といった理由がフリーランスとの親和性が高いと考えられる。

図表8. 仕事につかない理由別失業者

(万人、%)

	実数	対前年同期増減	割合
失業者	183	-3	—
賃金・給料が希望と合わない	15	0	8.4
勤務時間・休日などが希望と合わない	20	-11	11.2
求人者の年齢と自分の年齢があわない	19	-3	10.6
自分の技術や技能が求人要件に満たない	11	0	6.1
希望する職種・内容の仕事がない	51	7	28.5
条件にこだわらないが仕事がない	12	1	6.7
その他	51	3	28.5

出典：総務省、「労働力調査」(2020年5月)

¹⁵ 株式会社リクルートキャリア、『兼業・副業に対する企業の意識調査(2019)』(2020年)

¹⁶ 総務省、『労働力調査』(2020年5月)

¹⁷ 雇用者の副業・兼業の平均年収については、リクルートワークス研究所『全国就業実態調査2020』より、男性役員級100.9万円、男性正規雇用者65.2万円、男性非正規雇用者45.0万円、女性役員級53.8万円、女性正規雇用者42.2万円、女性非正規雇用者30.8万円の数値を用いた。

¹⁸ 総務省、『労働力調査』(2020年5月)

したがって、失業者全体の約 183 万人の内、上記の理由を挙げた 71.5%の約 132 万人が潜在的フリーランスと推計される。

また、この潜在層が労働力として活用された場合の増加見込み GNI は、平成 30 年度国税庁調査から男女平均給与である 440.7 万円¹⁹を乗じた約 6 兆円と試算される。

(3) 就業希望者における潜在的フリーランス人口（約 65 万人）と GNI 試算（約 3 兆円）
非労働力人口のうち就業を希望している人の中では、とりわけ仕事とのマッチング精度の低さや地理的制約を求職しない理由として挙げている就業希望者を、潜在的フリーランスとして算出する。

図表 9 は就業希望者が求職活動をしていない理由を示している。このうち、「近くに仕事がありそうにない」「自分の知識・能力にあう仕事がありそうにない」「勤務時間・賃金などが希望にあう仕事がありそうにない」の 3 つの理由がマッチング精度と地理的制限として考えられるため、これらの回答者である約 65 万人が潜在的フリーランスと推計される。

また、「出産・育児のため」「介護・看護のため」「健康上の理由のため」と回答されている人の中にも一定数、潜在的フリーランスになりうる可能性はあるものの、具体的な数値が不明なため、今回は対象外とする。

また、この潜在層が労働力として活用された場合の増加見込み GNI は、平成 30 年度国税庁調査から男女平均給与である 440.7 万円を乗じた約 3 兆円と試算される。

図表 9. 非求職理由別就業希望者

		就業希望者	適当な仕事がありそうにない									
			総数	近くに仕事 がありそう にない	自分の知 識・能力に あう仕事 がありそう にない	勤務時間・ 賃金など自 分の希望に 合いそうな 職場がない	今の景気や 季節では仕 事がありそ うにない	その他	出産・育 児のため	介護・看 病のため	健康上の 理由のため	その他
実数	男女計	313	94	18	15	32	6	2	64	19	65	62
	男	100	38	8	9	7	3	11	—	5	28	26
	女	213	57	10	6	25	3	13	64	28	37	36
対前年 度比率	男女計	-30	-3	1	-4	-1	3	-1	-16	-1	6	-14
	男	-7	4	2	0	1	1	0	—	0	5	-14
	女	-22	-6	0	-4	-3	2	-1	-16	-1	1	0

出典：総務省、「労働力調査」（2020 年 5 月）

(4) 就業非希望者における潜在的フリーランス人口（約 1,309 万人）と GNI 試算（約 58 兆円）

今回は、就業を希望していない人口の中でも、健康上の阻害要因がなく、時間的制約のない層を潜在的フリーランスとして考える²⁰。

¹⁹ 国税庁、『平成 30 年度分民間給与実態統計調査結果』（2019 年）

²⁰ 萩原 牧子（リクルートワークス研究所）、『希望していなかったのに どうして就業したのか —就業意



図表 10 において仕事を希望しない理由別に検証を進めると、健康上の阻害要因がなく、時間的制限としてあげられていないのは「適当な仕事がない」「仕事をする自信がない」「働かなくても生活ができる」と答えた層であると考えられる。この3つの項目の回答者は非労働力人口の就業非希望者全体の3,763万人のうちの1,309万人になる。

また、「出産・育児のため」、「介護・看護のため」、「健康上の理由のため」と回答している人の中にも一定数、潜在的フリーランスになりうる可能性はあるものの、具体的な数値が不明なため、今回は検討対象外とする。

また、この潜在層が労働力として活用された場合の増加見込み GNI は、平成 30 年度国税庁調査から男女平均給与である 440.7 万円を乗じた約 58 兆円と試算される。

図表 10. 就業非希望者の仕事を希望しなかった理由

仕事を希望しなかった理由	男性	女性
妊娠・出産のため	0	1.5
育児・子育てのため	0.1	7.4
介護・看護のため	1	3.1
家事（出産・育児・介護・看護以外）のため	0.2	4
通学のため	2.4	0.7
健康上（身体面）の理由のため	6.7	6.2
健康上（精神面）の理由のため	1.7	1.2
高齢のため	20.2	22.4
通学や資格取得などの勉強をしている	0.1	0.1
ボランティア活動に従事している	1.5	0.8
適当な仕事がありそうにない	6.9	4.3
仕事をする自信がない	3.5	3.3
働かなくても生活していける	29.6	24.2
特に理由はない	22.1	17.1
その他	4.9	3.6

出典：リクルートワークス研究所、「希望していなかったのにどうして就業したのか—就業意欲別の非就業者の就業要因と求職行動」（2018）

以上から、潜在的フリーランス人口は（1）約 643 万人、（2）約 132 万人、（3）約 65 万人、（4）約 1,309 万人を合算した約 2,149 万人と推計された。

また、経済的インパクトとしては（1）約 3 兆円、（2）約 6 兆円、（3）約 3 兆円、（4）約 58 兆円を合わせ、約 69 兆円の GNI 増加が期待される。

この約 2,149 万人に上る潜在的フリーランスが活用されることにより、深刻化する我が国の労働人口不足解消と GNI 増加が期待される。



3-3 「WorkTech×フリーランス」の好事例とシナジー効果

本節では、「WorkTech×フリーランス」に関する国内外のサービスや好事例と、それらから抽出されるシナジー効果を示す。

(1) 「WorkTech×フリーランス」の好事例

海外事例

ア Upwork (Upwork 社)

米国に拠点を置く Upwork 社は、約 1,200 万人のフリーランスと約 500 万人の発注者が登録しており、年間約 1,000 億円分の委託案件の取引が行われる世界最大級のフリーランスマッチングプラットフォームである。Upwork では、発注者が所定の形式による案件詳細を投稿すると、AI が案件の条件に合致する候補者リストを自動的に作成し、精度の高い受注者候補検索が可能である。また、候補者リストには掲載されていない受注者でも条件を入力する手動の検索で直接発注も可能であり、データ蓄積によるマッチング精度の高さと条件検索を通じた検索の効率化というテクノロジーのシナジー効果を発揮している²¹。Upwork は発注者に代わりインボイス(仕入書)を作成する機能の提供や、フリーランスの雇用から給与支払いまでの契約も代行しており、直接契約に比べ発注者・受注者双方への負担が軽減されている。Upwork には世界各国のフリーランスが登録しており、国境を超えた取引も頻繁に行われていることが特徴的である。

国内事例

イ クラウドワークス/シニアワークス(株式会社クラウドワークス)

クラウドワークスはインターネット上のサービスサイトを介し受発注を仲介する国内最大級のマッチングプラットフォームである。登録ワーカー数は約 332 万人、登録企業数は約 50.4 万社、総契約額累計約 148 億円であり²²、独立したフリーランスや副業のフリーランスが利用している。

クラウドワークスを利用することは、中小企業にとってコスト削減及び人材開拓のメリット等をもたらす。WEB コンテンツ制作事業を行う北海道の株式会社アドバンスフローは、特に中小企業に共通する「人が集まりにくい」という課題に対し、クラウドソーシングを活用し解消している。派遣会社への短期スタッフ依頼や、アルバイトの直接雇用には、手間や時間がかかるものの、クラウドワークスで仕事を依頼する場合、当日中あるいは翌日には契約を結ぶことが可能である。また、通常では雇うことの難しいハイスキルな人材を双方のタイミングがよい期間のみスポットで活用することもでき、会社の成長加速に欠かせない手段と

²¹ Upwork® Global Inc.、<https://www.upwork.com/i/overview> (2020 年 8 月 4 日)

²² 株式会社クラウドワークス、<https://crowdworks.co.jp> (2020 年 8 月 4 日)



なっている²³。

また、同社は、シニアワークスという中高年受注者向けのマッチングプラットフォームも手掛けており、空いた時間に在宅で実施可能な簡易的なタスクの掲載が多く、物理的にフルタイムで外出して働くことが難しくなった中高年層でも仕事を受注できるため新しい労働層の開拓につながっている。

ウ Lancers/Lancers Pro (ランサーズ株式会社)

Lancers/Lancers Pro もクラウドワークスと同様、インターネット上のサービスサイトを介し、受発注を仲介する国内最大級のマッチングプラットフォームである。Lancers はクラウドワーカーが自由に登録できる一方で、Lancers Pro は、厳選フリーランスを専任アドバイザーがオンライン上で紹介するサービスであり、企業がスカウト代行を依頼できる点が特徴的である。また、ランサーズに登録しているプロの中から、ランサーズが定める基準(返信速度・納品実績・獲得額・高評価など)をすべて満たした認定ランサー制度も設けており、マッチング精度の向上の施策を講じている。

ブランド古着の買収と販売を行う埼玉県のタナクロ株式会社は Lancers を活用し、大幅なコスト削減と人材リソース確保、業務の繁閑に合わせた対応を実現した。具体的には、商品 300 点を 1 週間でこなすのにアルバイト 2 名を 1 週間 (40 時間) 80,000 円かかっていたところから、ランサーズを活用することで、60 円/1 点の 18,000 円となり、コスト 77%削減に繋がった。また、ロゴの作成等に用いるデザイナー等、中小企業にとって雇用することの難しい専門職のポジションをスポットで発注できるようになった点をメリットとして挙げている²⁴。

前掲のクラウドワークス社も含め国内における主要なクラウドソーシング仲介サイトの新規登録は、COVID-19 の影響も受け 100 万人増加したと報じられており、こうしたマッチングプラットフォームは、今後益々成長の可能性があると考えられる²⁵。

エ Uber Eats (Uber Technologies 社)

Uber Technologies 社の手掛ける出前サービスの Uber Eats (ウーバーイーツ) では、マッチングに効率・スピードの向上や、場所と時間を選ばない働き方ができる点において、テクノロジー活用のメリットが発揮されている。スマートフォンを活用しリアルタイムで配送者の位置情報を配信しており、発注者の注文時に最も近くにいる配送者とマッチングさせることで配達時間の短縮を図っている。また、アプリ上で発注者と受注者両方とも利用できるサポートセンターを設けているため、トラブルが発生した際には仲介業者へ直接問い合わせることが可能である。配送者は仕事を開始したい時には配達エリアに移動してアプリを起動し、休憩する際はアプリを終了させる仕組みであり、勤務時間と場所を自由に設定できる点も

²³ クラウドソーシング TIMES、『様々なプロとすぐにつながるのが最大の魅力。中小企業こそクラウドソーシングを活用すべき理由とは：株式会社アドバンスフロー』(2019年4月)

²⁴ クラウドソーシング協会、クラウドソーシング導入事例『ルーティンワークのデータ入力に利用し時間とコストを削減。空いた時間をより創造的な業務に活用(株式会社タナクロ)』

²⁵ 日本経済新聞電子版、『日本のギグワーカー100万人増 20年上半期』(2020年6月23日)



テクノロジーの利点が見られる。

オ クラウド通訳（株式会社オプテージ）

株式会社オプテージは、在宅で働く通訳による通訳サービスをスマホやタブレットのアプリで利用できる「クラウド通訳」のサービスを提供している。本サービスにおけるテクノロジー活用の代表的な利点は、在宅勤務で好きな時間を選択できるという柔軟性であり、これによりオフィス通勤が難しい主婦や海外在住の日本人でも登録が可能となっている。また、専門用語を必要とする通訳業務の補助機能として、頻繁に使用される用語が通訳場所に合わせて通訳者の画面へ表示される仕組みを搭載しており、通訳レベルの品質担保、働き手の負担軽減になっている。さらに、在宅勤務により孤立しがちなクラウドワーカーの不安を払拭するため、チーム制と相談窓口を導入しており、通訳業務以外の労務管理も含め、気軽にチャットツールで相談できる体制が整っており、離職率低下に繋がっている。

（2）シナジー効果

前掲の好事例を踏まえ「WorkTech×フリーランス」のシナジー効果について述べる。

ア 場所や時間の制約を受けない働き方の実現

受注者側の最大のメリットとして、インターネットを介すことで場所や時間に縛られず、空いている時間でフレキシブルに働けるという点が挙げられる。これにより、主婦やシニア、障がい者等、これまで場所や時間の縛りが原因で労働市場に参入しづらかった層の活躍が期待される。

イ 実績のデータ化によるマッチング精度やスピードの向上

受注者及び発注者双方のメリットとして、データの蓄積によるマッチング精度・スピードの向上が挙げられる。例えばクラウドワークスでは、発注者・受注者の注文実績や評価実績をデータ化することによりマッチング精度を向上させている。同様に、米国を拠点とするフリーランスプラットフォーム運営会社のBoonTech社では、AIを利用して過去の発注履歴や評価から発注者のニーズと好みを分析し、その条件にあう発注者をおすすめする機能を掲載している。すべての取引履歴をデータベース化することで受注者・発注者の双方の細かい条件までの検索が可能になることにより、仕事や働き手を探すスピードが向上する点がメリットとして考えられる。

ウ 仲介サービスを介した不特定多数のフリーランスへの業務委託

発注者側のメリットは、本来は企業はフリーランスと個別契約を結ぶ必要があるが、インターネットプラットフォーム等のWorkTechを使用することで仲介事業者を介して不特定多数のフリーランスへ発注可能な点である。例として、前述のクラウド通訳（株式会社オプテージ）や、ウーバーイーツ（Uber Technologies社）のビジネスモデルが挙げられる。

3-4 「WorkTech×フリーランス」普及を妨げる諸課題

前掲のように「WorkTech×フリーランス」を活用することは、受注者及び発注者の双方にとって様々なメリットが得られるが、その普及における諸課題について述べる。尚、「フリーランス」自体の普及課題と、「WorkTech×フリーランス」の普及課題が存在するが、ここでは両者を包含する形で、受注者及び発注者の視点からまとめる。

(1) 受注者側の課題

ア 認知・理解不足

日本におけるフリーランス人口は増加傾向にある一方で、「雇用」を前提とした働き方の浸透や、フリーランスの不安定な収入やセーフティネット等に対する懸念から、フリーランスという働き方を選択するハードルは高い。また、そもそもフリーランスは、会社や組織に所属することなく、個人で仕事を請け負う働き方の呼称であり、その実態は、受注者・発注者いずれも多種多様であり、体系化や分類の把握や一般化が非常に困難であることもフリーランスという働き方の浸透を妨げる要因であると考えられる。

株式会社マクロミルが2018年に実施した調査では、「新しい働き方（フリーランス）への準備、助けとなること」として、「書籍などからの情報収集」が最多となる40%を占める一方で、「クラウドソーシングに登録」は、4.6%と低い割合に留まっており、基礎的な情報の欠如とクラウドソーシングの利用率が低いことが分かる。

また、クラウドソーシングの認知度、利用意向を把握した総務省調査²⁶では、「(クラウドソーシングという)言葉を聞いたことがない(37.8%)」、「言葉を聞いたことがあるが、内容は知らない(32.3%)」と、全体の約7割がクラウドソーシングへの認知・理解が不足していることが示されている。

このようにフリーランスという働き方や、それを促すクラウドソーシング等のテクノロジーの活用については、認知・理解が不足していると言える。

イ フリーランスの環境整備

政府として最優先事項として取り組んでいるフリーランスに関する政策はその環境整備である。特に、COVID-19感染拡大に伴いフリーランスとして働く人の収入が途絶える等、曖昧な契約や乏しいセーフティネットの課題が浮き彫りになる中、政府はフリーランス保護のためのガイドライン策定や、下請代金支払遅延等防止法の改正等、保護ルールの整備を施策として掲げている²⁷。

²⁶ 総務省、『ICTによるインクルージョンの実現に関する調査研究』（2018年）

²⁷ 首相官邸、第40回未来投資会議、『成長戦略フォローアップ案』（2020年7月3日）



(2) 発注者側の課題

ア 認知・理解不足

発注者側においても、認知・理解不足が課題として挙げられる。(一社)クラウドソーシング協会が実施したクラウドソーシングへの発注体験プログラム(中小企業庁委託事業)²⁸においては、参加した中小企業がそれまでクラウドソーシングを利用しなかった主な理由として、「クラウドソーシング自体を知らなかった」という回答が最多の約60%を占めており、クラウドソーシングを活用し、フリーランス等へ発注することに対する認知が不十分であることが分かる。しかし本プログラム終了後は75%以上が「積極的に検討したい」又は「検討したい」と回答しており、一度でもクラウドソーシングを実際に体験すると、その価値を実感し、継続希望する企業が多いことが分かる。このことから、まずはクラウドソーシング等の活用で実現される「WorkTech×フリーランス」の認知や理解を進めることが重要である。

イ 技術的課題

「WorkTech×フリーランス」を活用する際の課題として、まずは「発注スキルの不足」が挙げられる。発注スキルとは、「ある特定の業務を外注するにあたり、社内業務を棚卸し、要件定義し、また必要に応じてマニュアル等を作成しながら不特定多数の人々に依頼業務を齟齬なく伝達するスキル」を意味し、これはクラウドソーシングに限らず、外注する際には不可欠な要素である。しかし、クラウドソーシングでは、より細分化された業務を依頼することも多く、最大限に活用しようとするほど、この発注スキルはより重要なものとなる。クラウドソーシングの活用に成功した事例でも、的確に業務を発注するにあたり、業務を棚卸し、マニュアル化するステップが発注者側の責任として重要視されている²⁹。また、(一社)クラウドソーシング協会が実施したクラウドソーシングへの発注体験プログラム(中小企業庁委託事業)では、発注内容の要件定義(発注内容の特定・明確化)がうまくいかず、自身の要望を受注者側にうまく伝えられなかった企業は、クラウドソーシングに対する満足度が低い傾向が示されたことも、発注スキルがクラウドソーシングへの満足度と強く関係することを表している。

また、発注スキル以外でも、情報セキュリティへの対応等、フリーランスに限らず、外注するための技術全般が必要となってくる。

ウ 品質保証

特にマイクロタスク型の業務³⁰を発注するケースに多く見られるのが、品質保証の問題で

²⁸ 経済産業省、『「雇用関係によらない働き方」に関する研究会報告書』、p.60(2017年3月)

²⁹ 株式会社タナクロ、クラウドソーシング導入事例集、『ルーティンワークのデータ入力に利用し時間とコストを削減。空いた時間をより創造的な業務に活用』

³⁰ クラウドソーシングの業務は大きく「デザイン&クリエイティブ型」「プロジェクト型」「マイクロタスク型」に分類される。このうち、「マイクロタスク型」は、数十秒から数分で終了する超細分化された仕事を指し、例として「10秒の会議音声聞いて文章化する」「写真を見て犬がいるかどうかを判別する」

ある。不特定多数のフリーランスにマッチングサイトを介して仕事を発注する場合、たとえば実際には発注内容と異なる成果物を納品して報酬を受け取ったケースが報告されている³¹。このように、細部の品質を確認する前に報酬の支払いを確定しなければならないケースでは発注者側が被害を受ける可能性があり発注者側の利用ハードルになると考えられる。実際に、(一社)クラウドソーシング協会が実施したクラウドソーシングへの発注体験プログラム(中小企業委託事業)での調査において、クラウドソーシングを利用しなかった理由として「クラウドソーシングによる納品物の品質に不安があった」「インターネットを通じての発注の方法に不安があった」という回答が挙げられていることから発注者の品質に対する不安が示されている³²。

など、単純労働で短時間で終了する仕事を中心である。

³¹ 比嘉邦彦/井川甲作、『クラウドソーシングの衝撃電子版』、株式会社インプレス、No. 2114 (2013年7月)

³² 経済産業省、『「雇用関係によらない働き方」に関する研究会報告書』、p. 60 (2017年3月)



第4章 「WorkTech×フリーランス」普及に向けた政策提言

前章では、「WorkTech×フリーランス」の効果と普及に向けた課題を検討した。本章では、これらの課題に対する解決策として、2つの政策的支援の可能性を提言する。

4-1 優良事業者認証制度の創設

まず一つ目は、発注者もしくは仲介事業者の優良事業者の認証制度の創設である。

(1) 目的

前掲の普及における課題には、発注者のスキル不足や発注者と受注者間の信頼関係の欠如（トラブル多発）などが挙げられ、「WorkTech×フリーランス」促進のためにはまず根本的な取引改善が必要であると考えられる。また、認証制度を発注者・仲介事業者の取引改善に対してインセンティブが付与される設計とすることで、業界全体の健全化が進み、ひいては魅力的な働き方としてフリーランスの認知度を上げることでより多くの労働力への確保にも繋がることが期待される。

(2) 認証制度の概要

発注者もしくは仲介事業者を対象としたものを想定する。適正な取引に関する既存のガイドライン等を参照しつつ認証基準を作成し、その要件を満たした企業が厚生労働大臣や経済産業大臣等の認証を受けられる制度とする。

(3) 認証基準

具体的な認証基準としては、厚生労働省の「自営型テレワークの適正な実施のためのガイドライン」等を参照し、関係者との議論を重ねて作成する。以下に、検討の際の参考情報を記載する。

自営型テレワークの適正な実施のためのガイドライン³³

当該ガイドラインでは、在宅ワークに関係する紛争を未然に防ぐため、自営型テレワーカーに仕事を依頼する際に守らなければならない最低限のルールを規定したものである。在宅ワークに関するガイドラインは以前から存在していたが、近年の仲介事業であるクラウドソーシングの拡大に伴いテレワークの形態が変化していることを踏まえ、受注の対象を「在宅ワーク」から「自営型テレワーク」に変更し、「仲介事業者」の定義も拡大された。ガイドラインの規定は、発注者・仲介事業者による「募集」「契約条件の文書明示及びその保存」「契約条件の適正化」に関してそれぞれ細かなルールを規定している。

³³ 厚生労働省、『自営型テレワークの適正な実施のためのガイドライン』（2018年）



(4) 認証を受ける企業へのインセンティブ

対象企業へのインセンティブの一例として、宣伝効果が挙げられる。認証された企業は大臣の定める認証マークを広告や商品に使用することができ企業イメージの向上や優秀な人材の確保に繋がる。子育てサポート認定の「くるみん認定」や、労働環境における安全維持を推進する「安全衛生優良企業認定」等の既存の制度が参考となる。

また、公共調達や税制優遇等の政府による優遇措置の対象になることが挙げられる。若者への積極的な採用と育成を評価する「ユースエール認定制度」でも、公共調達における加点評価がメリットとして取り上げられている。また、子育てサポート認定の「くるみん認定」を受けた者を対象に、2015年から2018年の間に実施された税制優遇もその一例である。本件の認証制度でも同様に、認証を受けた企業への政府の優遇措置等具体的・金銭的インセンティブがあればさらに普及が進むであろう。

4-2 フリーランス向け総合プラットフォームの創設

前掲の案は発注者及び仲介事業者に注目していたのに対し、本案はより受注者にフォーカスした、フリーランス向けの総合プラットフォームの創設とそれによる潜在的フリーランスに対する教育機会の拡充である。

(1) 目的

前章では、フリーランスとして働かない理由を「自分に合う仕事がないから」や「スキル・知識が足りない」とする人が多かったことを挙げた。このようなフリーランス業務をするにあたり必要となるスキルや知識を身に付け、受注者の条件により合致する仕事を見つけるためには、フリーランスの業務に関する情報が集約されたプラットフォームの創設が効果的であると思われる。

現在でも(一社)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、(一社)クラウドソーシング協会等が独自で運営するプラットフォームは存在するものの、発注事業者向けのものや、フリーランスの中でも高度なスキルを持つ者をターゲットにしたものがほとんどであり、潜在的フリーランスへの情報提供を行っている目立ったプラットフォームは存在しない。フリーランス業務へのスキルと知識を必要としている受注者を労働力に変えるためには、アクセスし易い情報収集源は重要であると考えられる。

(2) プラットフォーム概要

フリーランスに関する政府データ、政策、関連サイト、セミナーやイベント等の情報を一か所に集約したウェブサイトを設定する(「テレワーク総合ポータルサイト」が参考となる³⁴)。フリーランス業務の発注者・仲介事業者及び受注者向けのコンテンツをそれぞれ整備し、受注者向けには、フリーランス業務を行う上で必要となるスキルを育成する e-Learning 講座を含めるものとする。

また、立ち上げの初期段階では政府の金銭的支援を受けながらも、中期的には資金的援助

³⁴ 厚生労働省、『テレワーク総合ポータルサイト』、<https://telework.mhlw.go.jp> (2020年8月4日)



なしで自走可能なプラットフォームの構築が望ましい。

(3) コンテンツ例

以下の案を参照して、更に関係者との協議の上、決定する。

ア 発注者・仲介事業者向け

- 認定事業者一覧
- 各種ガイドライン
- クラウドソーシング紹介コーナー
- ユーザー企業の事例

イ 受注者向け

- フリーランスとは（フリーランスとして働くことと労働者との違いや留意点等）
- フリーランスが利用できる仲介事業者・サービスの検索機能（分野別）
- 各種ガイドライン
- テクニカルスキル（e-Learning）
- ヒューマンスキル（e-Learning）
- フリーランスの事例

第5章 おわりに

本稿では、我が国における深刻な労働力不足への対応として、WorkTechを活用することで約1,288万人の潜在的フリーランスが活用される可能性や課題、またその実現のために必要な政策的支援を検討した。最後に示した2つの政策提言である「優良事業者認証制度の創設」及び「フリーランス総合プラットフォームの創設」は、いずれも制度や仕組みの詳細設計について、関係省庁や業界団体等との協議を進める必要がある。

また、「WorkTech×フリーランス」普及の課題に挙げた品質保証や、受注者の社会保障やセーフティネットの確保は引き続き慎重な議論を要する課題であり、本稿においては対応する政策提言を示していない。

なお本稿では深く掘り下げなかったものの、「WorkTech×フリーランス」活用は労働力不足解消だけではなく、発注者（企業）のイノベーション促進、レジリエンス向上（「持たざる経営」）、国全体としては地方創生や障がい者の活躍推進等への効果も大いに期待され、この側面でのインパクト測定や政策提言は今後の課題である。



ポスト・コロナ社会におけるニューノーマルな働き方
～「WorkTech×フリーランス」がもたらす潜在的労働力活用と経済成長～

2020年9月9日 第1刷発行

著者 岩本 隆

発行者 増田 寛也

発行所 一般社団法人 日本パブリックアフェアーズ協会

(C) JAPAN PUBLIC AFFAIRS ASSOCIATION 2020 Printed in Japan

