

やりがいのある仕事を市場原理のなかで実現する！ 渡邊正裕

働かない社員が淘汰される民間企業とは異なり、NGO や NPO は働かない人や成果をあげない人を退場させる仕組みがないから、サークル化して、仕事が非効率になる。だから、目的達成のための「機能体」ではなく、活動を楽しむための「共同体」のまま、無駄なコストがかさみ、メンバーも極貧を強いられ人並みの生活ができない。

外資であろうが日本企業であろうが、株式会社の本質は変わらない。私はコンサル業界に5年いて、国内、外資双方のコンサルティング会社の知人が多いが、コンサルタントは自己成長心の強い人が多く、仕事内容そのものにやりがいがあるからやっているというよりも、自分のスキルアップ、キャリアアップ、そして高い報酬のためにやっている人が多い。仕事そのもののやりがいについては、なかなか聞いても答えが出てこない。

たとえば日本の新聞社は、記者を記者漬けにして「記者バカ」に仕立てあげる一直線のキャリアパスしか用意していない。自費留学すらご法度で、会社を辞めるしかないのが実態だ。だから、入社して10年以上、ひたすら取材して記事を書くという単調な仕事が続く。私の同期（30代半ば）は、すでに全員記者バカになっている。その後は40歳前後でデスク、そして支局長と、やはり編集畑内で完結させるキャリアしかない。

「今の会社が嫌だから」「就職が決まらないから」といって短絡的に資格の勉強に逃げるのは最悪だ。会計士や弁護士の資格を持っている人など腐るほどいるのだから、それだけでは、投資した時間が長いわりに市場価値は高まらず、やりがいのある仕事で稼げるようにはならない。動機に基づく、他のキャリアとの組み合わせが必要なのだ。繰り返しになるが、誰かが作った道には何もない。

私の場合は、新聞×経営に、大学時代からのWEB知識が加わって、インターネット新聞経営のオンリーワンキャリアになった。動機は、社会的弱者の視点で権力を監視するジャーナリズムをツールとして、社会をより良いものに改革したいというもので、もともと学生時代からマグマのように持っていた動機が、新聞記者時代に顕在化した。

記者のスキルと、その後に転職した経営コンサルのノウハウとのシナジーで、今のビジネスが成立している。大学からいきなり今の仕事はできなかったし、新聞記者を辞めて社会人4年目に新メディアを立ち上げられたかという、それも失敗したと思う。コンサルでビジネスモデル構築力を学びつつ、メディアでの人的ネットワークを広げながら、時機をうかがった。新メディア立ち上げの目的を達成するためには修業期間が必要だったから、目的志向の複線型キャリアを実践したのである。

会員制 1980 円/月 * 500 人 = 90 万円/月

ネタはタレコミ

「渡邊に企業情報を提供するの、主としてそれぞれの企業内の従業員で、いわゆる内部告発であった。告発される企業にとってはたまらないが、受け手である会員にとっては貴重な情報である。だが、こんなことをしてやっていけるのか、と渡邊に問うと、『週刊誌や月刊誌、単行本と、3度、4度売りをするのだ』と、笑って答えた」（『週刊朝日』 2007年11月30日号）

<日経記者の日々>

簡単に当時の記者の毎日を説明すると、通常、企業担当の記者なら、だいたい1日2件くらい取材を入れる。早ければ午前9時から取材をして、夕方6時ごろ、「記者クラブ室」

という、企業が各社にプレスリリースを投げ入れる箱が置いてある部屋で発表資料をピックアップして会社に戻り、ノートや資料を見ながら、記事を書き始める。

翌日付の記事は22時ごろにはゲラチェックも終わるが、日付が変わっても大半の記者は会社において、ほかの記事を書いたり翌日の取材準備のために過去記事をデータベース検索したりしている。

月に3回まわってくる泊まり番の日は最悪だ。朝刊にギリギリ情報を突っ込める午前3時まで、突発的な事件や事故に備え、デスク（次長）の補助作業を行い、死亡記事を書いたりする。デスクはローテーションで夕方から出勤してくるからいいが、こちらは午前中から働いているのだ。

午前3時過ぎ、デスクが帰ると、近くの『セブン-イレブン』で買った夜食を食べるか、または24時間営業のラーメン店『一蘭』がある天神までタクシーを飛ばしてラーメンをすすって会社に戻り、印刷、配送の人たちと一緒に大浴場に浸かり、2段ベッドの仮眠室に行くと、もう4時を回っている。

朝7時に目覚ましをセットして倒れるように眠るのだが、この瞬間は本当につらい。18時間働いて疲れているのに、どうせ3時間しか寝られず、一瞬のうちに朝は来る。しかも

翌日も同様、深夜まで柑時間労働が続く。チーム制ではないから、代わりはいない。仮眠室のカレンダーを見て、「こんな奴隷状態が、あと何ヶ月続くのか」と真剣に考えていた。

最低でも月150時間超の残業が恒常的なので、いま考えると明らかに労基法違反だが当時は考える時間もなかった。バイオリズムは崩れ、精神的にも正常とはいえなかったが、体が丈夫なので一度も病気にはならなかった。どうりで、採用の最終面接と同時に入念な健康チェックをやるわけだ。

・・・

こうした奴隷労働は確かに問題だったが、私が新聞記者を辞めた理由の圧倒的な1番目は、やりがいのある調査報道ができそうにないことが分かったからだ。そして第2が、長時間拘束の非効率労働を強いられること、第3が、言論の自由がないこと、と続く。

毎日新聞ははっきりしていて、私が実際に記者から聞いた話でも、記者が創価学会のイベントを取材して記事にするよう指示を受けている。学会系の書籍広告が多いうえに、『聖教新聞』の依託印刷を受けているから、批判できないばかりかPR記事まで書かされるのだ。

<サイトの全面閉鎖。再開後>

すると、また半年以上も経ってから、何かの拍子で見つけ、呼び出された。また会社が懐柔してくるかと思ったら、いきなり2週間出勤停止の懲戒処分を下してきて、驚いた。

・・・

要するに、私が記者クラブなどの利権を批判したり、取材先から賄賂づけにされている構図などを具体的事例を示して問題提起したものだから、ビビったのだ。普通はそこで改革しようと思うものだが、因縁をつけて蓋をしとけ、となったわけである。まさに会社の閉鎖的・軍隊的な体質を象徴していた。

・・・

私の毎回のレポートを熱心に読んでいた大学時代のゼミ指導教授の草野厚先生に報告すると、返事がきた。

「渡邊は竜馬ではなくて、半平太なのかなとも思います。結局、半平太は早い段階で、暗殺されるよね。竜馬も倒れるけれど。やや、直情径行。(中略)週刊朝日のコメントを受けるように頼んだのはボクだし、その意味では、何かの因縁ですね」

<慶大 SFC 出身>

そもそも私は大学で政治学や政策プロセスを専攻し、将来は社会を変えるための政策決

定を仕事にしたかった。ゼミの1つ上の先輩は府議会議員や民主党職員をやっている。私は、その一環で新聞記者になった。経済が分かっていない人が政治をできるはずがないと考え、経済紙ならいいだろう、と選択したのだ。だから朝日や毎日、入社試験すら受けていない。

<コンサル会社への転職>

だがまったく関係のない業界への転職は容易ではない。戦略系のコンサル会社には、ことごとく落とされ、不採用通知を受け取りまくった。「まことにご立派なご経歴ではございますが……」といった、米国本社 of 定型文書をそのまま日本語訳したようなものが多く、7通受け取って参った。

8社14人と面接を行い、引っかかった1社がプライスウオーターハウスコンサルタントだった。年俸は540万円と安かったが、キャリアチェンジなのだからやむをえまい。カネなど、生活できればよく、いかに自分が成長できるか、が重要だった。

<新聞社の体質>

新聞社は記者クラブや再販の特殊指定（値引き販売の禁止）という規制に守られているために、理不尽な体質が温存されている実態を、実体験として知ったのは大きかった。年功序列、年次主義、終身雇用、軍隊的な上意下達のカルチャー、非効率な紙文化、立派な建前とカネ儲け主義の本音。そして利権に触れると豹変し、容赦なく潰しにかかる。どうにも、共産国家的なのだ。

問題は、これが一社だけでなく、朝日、読売、産経、毎日、日経、共同通信、時事通信と似通っており、新規参入の新聞や外資の新聞がほぼないところにある。だから、読む側としても、働く側としても、選択肢がない。転職しようにも、まるで「日本新聞協会」を持ち株会社として事業会社が7つある、という感覚だ。

<コンサル会社>

コンサルは、新聞とはまったく正反対な世界だった。ここで学んだことは、今の事業に直結している。3点にまとめると、以下のとおりだ。

第1に、仕事の効率性、生産性を追求していた。仕事内容は、小規模なものでいえば、顧客である企業とたとえば3ヶ月3千万円で契約してコンサルタント3名のプロジェクトチームで業務分析を行い、業務プロセス改革や最適な人員数、最適な人件費を提言、受け入れられれば、次に実行支援もする。

・・・

第2に学んだのは、コンサルが完全な成果主義で、年功序列でなかったことだ。25歳でプロジェクトマネージャーをやっている人もおり、年齢がまったく関係ない世界だったことには驚いた。しかも、プロジェクトチームで働くと、メンバーの誰がどのくらい仕事ができるのかが一目瞭然となるので、評価の納得性も高かった。

29歳でシニアマネージャー、年収1200万円の人がいる一万、30代で550万円のヒラのコンサルタントもゴロゴロいた。私はキャリアをリセットしたため、1人前と言われるマネージャー（年収は900万円台）に昇格するのに3年半かかっており、自分より若い上司と働くのも当たり前だった。

プロパー社員はキャリアが長い分、昇格も早めなので、プロマネが一番年下で、次に若いのが現場リーダー、そしてヒラのコンサルが一番年上、ということも普通にあった。健全な成果主義が機能しており、入社年次でほとんど決まる新聞社よりも、よほど性に合っていた。やはり自分は、成果がリアルタイムに認められる環境で仕事がしたいのだと実感し、独立の素地ができた。

裁量労働制で、労働時間はまったく関係なく、仕事の成果のみで評価されるから、皆、成果を上げるために**土日**も働く。ペーパーレスの「どこでもオフィス」なので、働こうと思えば場所も時間も選ばずに働けてしまう。「おたくは社員を徹底的にコキつけて働かせる仕組みが、ホントによくできてるよね」と、クライアント企業の担当者があきれられるほど感心していた。

・・・

第3に、プロフェッショナリズムについて考えさせられた。プロフェッショナルは、顧客志向で高い付加価値を提供する。キーワードは「顧客」である。この一見当り前のことがサラリーマンは分からない。

NGOとして「世界一周船の旅」の国際交流事業を柑年も続けていた「ピースボート」に、創業時からの話を伺えることになった。

「ピースボート」はいまだ設立時の借金が返せておらず、さらに未払いの労働債務が日々、溜まっていて、それが紙のノートで管理されている状態で、学生のサークルよりも、さらに**資金管理が杜撰な印象**があった。世界一周分のボートをチャーターするには莫大なお金がかかるわけだが、話を聞く限り、当時は創業者の辻元清美氏の独特な「義理人情パワー」で関係者を拝み倒して資金難を乗り切っていたようだ。

翌2002年3月、秘書給与流用問題で辻元氏が議員辞職した際には、妙に納得してしまった。悪意はないと思うが、NPOにありがちな「いいことしてるんだから、お金のことは大目に見てくれて当然」という甘えた発想があったと思う。こうした資金繰りをはじめ、経営が分かっている人材は、やはり必須である。

日経が仕掛けてきた懲戒

処分に対して、取り消しの訴訟をやってケリをつけなければならなかったのだが、その時効（貸金未払いは2年）が迫っていたのである。2001年3月21日、処分の無効と1022万円の損害賠償を求め、東京地裁に提訴した。

・・・

2003年1月、最高裁で上告が却下され決定するまで2年弱、争ったものの、訴えは認められなかった。

・・・

重要なことは、提訴時も、判決が出たときも、**どのメディアも完全に黙殺して書かなかったこと**だ。『週刊新潮』は取材に来たが書かず、『週刊文春』は企画会議で通らなかった。言論の自由を争うような地味な話は週刊誌は好まず、スキャンダラスな内容でないと取り上げないのだ。

頭に浮かんだのは、新規参入の情報誌ビジネスで急成長を遂げたリクルートの事例だった。リクルートは、カスタマー（＝情報誌の読者）とクライアント（＝広告主）をつなぐビジネスモデルで、次々と新媒体を打ち出してきた。その際の切り口は「**人生の節目**」だ。つまり、お稽古（ケイコとマナブ）、就職・転職（リクナビ）、結婚（ゼクシィ）、住宅購入（フォレント）、車（カーセンサー）……。これらの情報は、人生の方向性にかかわる決定的に重要な情報だから必ず市場がある、というのがリクルートの発想で、それはきわめて妥当な考えだと思われた。

ここで働け！ 企業ミシュラン

<http://www.mynewsjapan.com/projects/48>

<出版>

とはいえ、出版企画のほうは、予想どおり難航していた。前年から各社に企画書を送って電話をかけたり、ツテをたどって編集者に会って説明していたのだが、私が過去に出版の実績がないうえ、企業モノということで、**スポンサータブーが重くのしかかった**。大手企業20社以上を、現役社員への取材で分かった事実をもとに一律で評価する内容なので、もちろん、ネガティブな話も多く含まれるからだ。

ある中堅出版社では、編集者レベルは乗り気でも、社長に「訴訟になったら誰が責任をとるんだ」と一蹴され、潰された。別の中堅出版社に持ち込んだときは、「たとえば富士

通1社だけなら何とかヘッジできても、これだけ大手が揃うと、どうしようもないな」と編集長に言われた。

わらをもつかむ思いで探し続け、結局、日経関係者が紹介してくれた幻冬舎の役員に会えたのは、7月7日。サンプル原稿を読んで「面白い」と言ってくれ、驚くべきことに、

その日のうちに出版が決まった。幻冬舎では一般的な企画会議のようなものは存在せず、編集者と見城徹社長の1対1の話し合いで決まるそうだ。さすがベンチャーは違う、と思った。

結局、自分から動かぬうちにライブドアから声がか

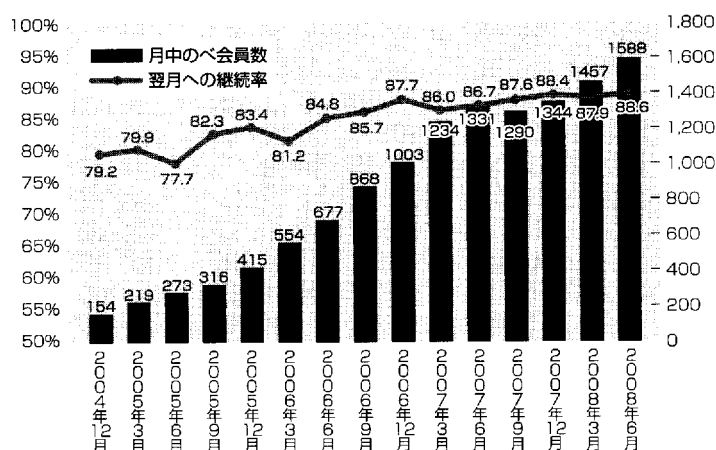
かって、2006年8月から記事を配信することになった。半年前にホリエモンの速描があって大手の広告主は皆、引き揚げていたため、まったくタブーなしと、かえってタイミングがよかった。トップページのトピックスで取り上げられることも多く、当初半年くらいはアクセスの誘導がかなりあって、PR効果は絶大だった。

その1年後、2007年9月からは、ヤフーに配信することになった。これもヤフー側から言ってきた。だが、大手スポンサーのトヨタや、ヤフーが出資するオリコンはお手柔らかに扱う、つまり外すよう言われた。広告モデルである以上、そこはやむをえないところだ。

結局、「コンテンツをつくれる人たち」が求められつつあった時代の流れのなかで、勝手にオファーがやって来た格好となった。

継続率が高まり、リピーターが固定客になってロイヤルカスタマー化しなければ、このビジネスの安定は望めない。これは週刊誌の経営を考えてみていただければ分かりやすい。『週刊現代』は加藤晴之編集長時代、大相撲の八百長疑惑を扱ったり、『噂の真相』出身の辣腕ジャーナリスト・西岡研介氏を招いてJR労組の問題を追及するなど、スクープ中心主義の編集を行った。ジャーナリズムとして価値の高い仕事が多く注目していたが、トータル部数増にはつながらず訴訟だけは増え、2008年2月、穏便な編集長に交代となってしまった。

3ヶ月ごとの会員数と継続率の推移



週刊誌はリピーター率を計測する手段がないが、WEBは計測できる。その指標が、この翌月継続率に相当する。当初1年間は8割前後だったが、現状ではほぼ9割弱で推移しており、約1500人のうち実に1350人が、翌月も会員資格を継続し、購読料を納めてくれる。つまり、月が替わった瞬間に最低250万円の売上が確定するわけである。

出費としては、ほかにITの追加開発と維持管理が月にならずと約40万円、カード決済代行費が約20万円、融資返済が約20万円。大きな出費はそのくらいなので、残り210万円が「私が見える自由経費+給与」である。そこから、固定的にかかるオフィスや自宅の賃貸料、税務代行費などを差し引いても、書籍代、取材先への謝礼、取材先紹介料、都内

交通費、全国への出張費など、好きなだけ仕事に使うことができるようになった。

日経の同期記者は現在、1300~1400万円の年収で働いており、さらに退職金や企業年金も裏で積み立てられているから、実質で額面1500万円くらいだ。彼らは、仕事内容も選べず、住む地域すら自分で決められないが、その代償として雇用は今のところ守られており、自然減でどんどん社員数を少なくしてコスト削減を進めているため、あと10年くらいは会社も潰れないだろう。

規制も保障もないベンチャービジネスのリスクを社会通念上の一般論で考えると（私としては実力で稼げるようになったほうがむしろリスクは低いと感じているが）、客観的にはサラリーマンの2倍の収入、つまり実質3000万円程度は必要だ。つまり、まだギリギリのラインに近づいた程度である。