

## 第1章 アメリカ

### はじめに

デジタルプラットフォームビジネスを ICT (Information Communication Technology) を活用して複数の企業と個人を結びつけるものとする場合、そうした企業が本社 (Head Quarters) を置く数を国別にみると中国がもっとも多く、アメリカがその後をついでいる<sup>1</sup>。都市別にみれば、サンフランシスコ・ベイエリアと北京が突出しており、やはり中国とアメリカが牽引していることがわかる。アメリカにおいては、世界に先駆けて 1990 年代にインターネットにより全米の図書館や企業、各家庭をつなげるという情報スーパーハイウェイ構想の拠点がサンフランシスコ・ベイエリア (通称シリコンバレー) だったことに基づく。情報スーパーハイウェイ構想は、1991 年 HPC (High Performance Computing Act) 法とクリントン政権下の全米情報基盤整備のための行動指針 (NII: National Information Infrastructure) として具現化し、インターネットがアメリカから世界に急速に普及していった。シリコンバレーは第二次世界大戦以前の軍事研究所、1970 年代の半導体産業の発展を経て、スタンフォード大学を中心に、起業家の成長をベンチャーキャピタルが支えるという構造ができあがっていた。そこに情報スーパーハイウェイ構想による巨額の政府支出が重なることで ICT 産業の拠点となったのである。このことが、ICT でつなぎあわせるというビジネスモデルの拠点がサンフランシスコ・ベイエリアになった理由である。

ICT で企業間と個人をつなぎあわせるというビジネスモデルは、情報スーパーハイウェイ構想が軌道にのった 2000 年代以降に登場した比較的新しいものである。そのモデルは物品の売買、サービスの提供、資金調達といった分野で活用される。その際に、①労働力を提供する場合の労働者性、②働き方への影響、という 2 点が問題になる。ICT の特徴は「瞬時」につなぎあわせることにある。それにより必要な時だけつながるということで、無駄を削減することができる。このことがつながることでできあがった組織効率の最大化をもたらすことになる。

①の労働力の提供も例外ではない。この場合、必要な時だけの請負となることで「瞬時」につなぎあわせることになる。事業者側からすれば健康保険や年金、最低賃金や時間外割り増し手当といったような負担から逃れることができる。反対に働く側からすれば、手待ち時間や各種手当、社会保障、労働基準法や団体交渉権といった雇われていることで手にしてきたさまざまな権利を失うことになる。次いで、②の働き方への影響ということでは、企業や個人をつなぎあわせることおよびそれによって生み出される価値をマネージするという役割への期待が高まる。合わせて、つなぎあわせることでできあがるネットワークで重複するコストセンターを共有することが志向される。この場合に問題になるの

---

<sup>1</sup> Peter C. Evans and Annabelle Gawer (January 2016). "The Rise of the Platform Enterprise" (PDF). The Center for Global Enterprise. Retrieved 15 March 2018.によれば、デジタルプラットフォーム企業が本社を置く場所は 2015 年時点でサンフランシスコ・ベイエリア (いわゆるシリコンバレー) に 44 社、シアトルが 4 社、北京が 30 社、杭州が 6 社、深圳が 5 社、東京が 5 社、ヴァルドルフ (ドイツ) が 1 社、ケープタウン (南ア) が 1 社、ノーウォーク (アメリカ) が 1 社、上海が 14 社だった。

はアウトソースによる労働条件の低下である。これら 2 つのことを課題として設定し、デジタルプラットフォームをめぐる、アメリカではどのような状況になっているのか考察する。

## 第1節 プラットフォームビジネスをめぐる状況

### 1. プラットフォーム

プラットフォームは駅、土台、環境などを意味し、IT用語では Windows や Mac OS、Linux 等の OS(Operation System)のことをいう。文書作成や表計算、プレゼンテーション、インターネットのブラウザといったアプリケーションは OS という土台の上で機能するが、異なる OS 間の互換性はない。この OS とアプリケーションのような関係を経営において活用するものがプラットフォームビジネスである。

自動車産業を例にとってみる。

自動車産業では、最終組立を行う企業が製品設計、生産工程、物流、販売に至るまでの基盤を構築する。その上に、部品メーカーや販売、配送を担う企業が参加して、最終組立企業の構築する基盤に合わせるかたちで事業を行っているのである。こうした基盤は組立企業ごとに異なるため、たとえば同一の部品メーカーが複数の組立企業と組む場合、それぞれに対応した方法に変えなければならない。文書作成アプリケーションが複数の OS に対応する場合に同一の機能を提供しているようにみえながら、実際は異なる土台に合わせるための別個のプログラムになっているのと同様である。このような場合、最終組立企業が基盤、つまりはプラットフォームの構築を担う側になることからプラットフォームメーカーという。参加する企業はプラットフォームへの適合を求められることから従属的な立場になる。

プラットフォームメーカーは自らのプラットフォームに適合するような機能を外部に頼る、もしくはプラットフォームメーカー自らが担う。そのうちすべての機能をプラットフォームメーカーが担うことを垂直統合という。初期の自動車産業においては、製鉄から部品製造などあらゆる機能を最終組立工場と同一の敷地内に備えていた。そうすることが効率的な生産と経営に資すると考えられていたからである。しかしながら、さまざまな機能を担う部門や個人は、組織効率の最大化よりも自らの部門や個人の利益の最大化を図ることや、そのための駆け引きなどの機会費用を重視することが往々にして生じた。これを取引費用もしくは取引コストという。こうした取引費用を最小化して、プラットフォームを基盤とする組織効率を最大化するためには、中核的な機能をプラットフォームメーカーに残して、それ以外を外部化して競わせることを通じて機会費用を低減することが望ましい。この仕組みをもっとも効果的に実現して1980年代にアメリカ市場を席卷したのが日本の自動車産業である。

#### (1) デジタルプラットフォームの原風景：日本の自動車産業

自動車産業は、研究開発、生産、物流、販売、顧客対応という機能に分化できる。日本の自動車組立企業はそれぞれの機能を推進するにあたり、基盤となる仕組みや戦略の構築以外の部分で外

部の企業と協働する。その協働には、処理的(transactional)なものと創造的なものが入り組んでいる。創造的なものには、新しい技術の開発や価値を生み出すことだけでなく、処理的(transactional)な業務のコストを削減するための創意工夫により利益を生み出すことも含まれている。全体の戦略を描き、プラットフォームを構築し、協働を担うパートナーとの関係を構築する役割をプラットフォームが担うとしても、プラットフォームに参加する企業は単なる競争のなかに置かれるのではなく、創造的な活動も担っているのである。ある程度の競争関係を維持しつつ、協働を行うビジネスモデルをネットワークビジネスと名付ければ、日本の自動車組立企業はその先駆者であった<sup>2</sup>。

日本の自動車産業におけるネットワークビジネスは、ともすれば機会費用を重視しがちな部門、部門内の個人を有機的に連携させるという協働を通じて、組織効率を重視させるように促していることに特徴がある。これは意図的に行ったというよりもむしろ、アメリカの自動車組立企業のようにすべてを垂直統合できるような圧倒的な資本力を有していない、大量生産に対応する技術力がない、国内市場が未成熟といった要因があったことは否めない。しかしそのことがむしろ副次的な効果としてネットワークビジネスの素地となったといえよう。

日本の自動車産業のネットワークの特徴は、全体の戦略を立案し、連携を促す企業がネットワークの中枢に位置し、水平方向に研究開発を担うパートナー、垂直方向に処理的(transactional)でありかつコスト削減に創意工夫を凝らす企業が加わっていることである。自動車は研究開発から製造まで一定の年数を要することから、ネットワークも短期間で解消するのではなく、長期的な継続が必要になる。ここで重視されるのは、前述のように、新しい技術の開発と価値の創造、そして処理的(transactional)な業務のコスト削減と景気変動などの外的要因に柔軟に対応することである。具体的にはコスト削減のために下請け企業を活用するとともに、景気変動の調整弁(バッファー)として有期契約労働者や請負労働者を活用することになる。この場合2つのことが問題となる。1つは下請け企業との関係である。創意工夫を求めない単なるコスト削減が目的であれば、下請け企業で働く従業員の労働条件や職業能力は低位に固定化される<sup>3</sup>。もう1つは、期間契約や請負労働者の労働条件や社会保障にかかる経費がネットワークの外側に置かれるということである。

景気変動の調整弁としての役割は、必ずしも非正規雇用のみならず、正規雇用であっても担うことがある。そのためにこそ失業保険の事業主負担分が存在しているが、事業主が失業保険の掛け金や年金、健康保険の掛け金を負担しないならば、そのコストは公的に負担しなければならない可能性が高まることになる。ネットワークの外側に位置づけられた労働者の職業能力の向上と労働条件の関係においては日本に固有の課題もある。日本は主として職業訓練を企業内で行い、外部労働市

<sup>2</sup> 日本企業の競争力は、大統領諮問委員会「産業競争力に関する報告書」、ハーバード大学「世界経済におけるアメリカの競争力(U.S. Competitiveness in the World Economy, 邦題「日本の脅威、アメリカの選択」)」、マサチューセッツ工科大学等の研究成果として明らかにされた。

<sup>3</sup> 経済白書(1957)は、「わが国の雇用構造においては一方に近代的大企業、他方に前近代的な労使関係に立つ小企業及び家族経営による零細企業と農業が両極に対立し、中間の比重が著しく少ない」とし、中小企業白書(2005)は、「近年の世帯間の所得水準の分散の拡大は、上述したように中小企業と大企業の企業規模の違いに起因するものではなく、そうした意味で、かつて指摘された実態とは異なる」としたが、そのどちらも、水平的連携・垂直的連携の進展を意識したものではない。

場との連結は希薄である。公的職業訓練により認定された資格が企業の採用と連結するといった社会制度は、欧米で一般的であるものの日本では普及していない。そのため、いったんネットワークの外側に位置付けられれば、公的職業訓練によりネットワークの内側の成員となるのが困難な仕組みになっている。

日本の自動車産業におけるプラットフォームを整理すれば、①新技術開発、コスト削減のための創造的連携、②コスト削減のための連携、③景気変動の調整弁の 3 つの機能をもつネットワークの組織効率の最大化を目指すためのものである。この仕組みが国際競争力を有したが故に、1980年代にたとえば米国市場を席卷するといった成果として現れた。これら 3 つの機能は、元請下請関係のなかで、労働条件が低位にとどまる労働者の存在やネットワークの外側に置かれる労働者の存在を生み出したが、社会的なエートスとして「生産性運動三原則」に基づく社会的合意により、日本の経済発展こそがやがてさまざまな問題を解決するとの期待があった。生産性運動三原則とは、(1)雇用の維持拡大、(2)労使の協力と協議、(3)成果の公正な配分のことであり、1955年に成立した。この生産性運動三原則は、元請下請関係とネットワークの外側に位置づけられた労働者の抱える問題の解決を日本の経済発展の継続に求めたものであり、経済発展が停滞すれば行き詰まるという可能性を内包したものだだった。

## (2) デジタルプラットフォームビジネスの四類型

David-West and Evans による「The Rise of the Platform Enterprise (2016)」<sup>4</sup>は、デジタルプラットフォームビジネスを次の 4 つに類型化している。

- ①Transaction platforms
- ②Innovation platforms
- ③Integrated platforms
- ④Investment platforms

それぞれについて説明すると、①の **Transaction platforms** は企業間、企業と個人、個人間を商取引やサービスの取引などを通じてつなぎ合わせるというものであり、②の **Innovation platforms** は新たな技術、サービスを産み出すための企業ネットワーク、③の **Integrated platforms** は①と②の両方を兼ね備えたネットワーク、④の **Investment platforms** はデジタルプラットフォームへの出資者もしくはデジタルプラットフォームが単一ではなくポートフォリオ戦略をとるための持ち株会社会的役割を担う企業、もしくはその双方を兼ね備える企業として定義づけている。

これら 4 つの類型と日本の自動車産業におけるネットワークを比較すれば、①では「自動車組立」「販売」「顧客サービス」「保守・点検」の場面で企業と企業、企業と顧客をつなぎあわせ、②では「研究開発」「QC サークル活動」等により、新しい技術の開発と品質向上のための日常業務のブラッシュ

<sup>4</sup> The Rise of African Platforms(2016)は、ニューヨークに位置する NPO、The Center for Global Enterprise が 2015 年に実施した世界規模の調査結果をとりまとめたもので、135 のプラットフォームを整理、分析している。最終とりまとめに先駆け、2015 年にはボストン大学でシンポジウムを実施した。

アップがはかられている。つまり、①と②の双方を兼ね備えた③のハイブリッド型であることがわかる。また、自動運転や AI 等の開発においてベンチャーキャピタル<sup>5</sup>としての役割を担い、④の機能も持っている。

### (3) デジタルプラットフォームビジネスと日本の自動車産業におけるネットワークの比較

デジタルプラットフォームビジネスを比較した場合、日本の自動車産業におけるネットワークは単一産業でデジタルプラットフォームの 4 つの特徴をすでに有していることになる。それではデジタルプラットフォームビジネスと日本の自動車産業におけるネットワークに異なる点はないのだろうか。「The Rise of the Platform Enterprise (2016)」におけるデジタルプラットフォームの4種類の代表的な企業名を確認しながら考察することにする。

①の Transaction platforms は、TENCENT、BAIDU、NETFLIX、YAHOO、PAYPAL、UBER、LINKEDIN、EBAY、Airbnb が代表的な企業であり、ICT を通じて商品、サービスを提供する B to C(企業対消費者取引)および C to C(消費者間取引)の仲介者である。

②の Innovation platforms は、MICROSOFT、ORACLE、INTEL、SALESFORCE、SAP が代表的な企業であり、ICT を通じたクラウドによる B to B(企業間取引)のネットワークの中核としての役割を担っている。

③の Integrated platforms は、APPLE、GOOGLE、FACEBOOK、AMAZON、ALIBABA が代表的な企業であり、B to C の仲介者としてのネットワークとともに B to B の仲介者としてのネットワークの双方を兼ね備えている<sup>6</sup>。

④の Investment platforms の代表的企業は、SOFTBANK、PRICELINE、NASPERS などが代表的な企業である。

「The Rise of the Platform Enterprise (2016)」が調査を行ったのは 2015 年であり、それから 2019 年までの 4 年間という短い期間においても変化が生じている<sup>7</sup>。そのことを踏まえたうえで整理すれば、デジタルプラットフォームビジネスでは ICT が必要条件であるが、日本の自動車産業のプラットフォームでは ICT は必要条件ではなく十分条件にすぎないということになる。換言すれば、デジタルプラットフォームでは ICT によって瞬時につなぎ合わせるという行為(transaction)もしくはそのための技術開発(innovation)がすべての前提であるが、日本の自動車産業はつなぎ合わせる事が前提であり、瞬時というファクターがすべてに求められていたわけではない。デジタルプラットフォームも日本の自動車産業もつなぎ合わせるというネットワーク=プラットフォームであるが、瞬時につな

<sup>5</sup> トヨタは、アメリカに研究開発拠点としての Toyota Research Institute (TRI) の子会社として、Toyota AI Ventures をシリコンバレーに 2017 年 7 月に設置し、AI、自動運転等のベンチャー企業に出資している。

<sup>6</sup> たとえば、AMAZON はみずから顧客に商品やサービスを販売するとともに、AMAZON Market Place を通じて小売企業のネットワークをマネージしている。

<sup>7</sup> たとえば AMAZON によるクラウド B to B サービスとして AMAZON MECHANICAL TURK (AMT) がある。AMT は技術開発のためのプラットフォームであるとともに、フリーランスのプログラマーが仕事を請負うためのマッチングの場所を提供している。

ぎ合わせるための技術開発(innovation)は、ある程度のネットワーク維持の期間が必要であるが、瞬時につながりあわせる行為(transaction)は瞬時に関係を解消することも可能である。

たとえば自動車産業が顧客に自動車を販売するということを例にとれば、販売後に点検や修理などのアフターサービスを提供することから B to C(企業対消費者取引)のネットワークは一過性のものではないことになる。デジタルプラットフォーム事業者は直接に商品もしくはサービスを提供する B to C(企業間取引)および C to C(消費者間取引)の仲介者であることから、取引当事者間における長期的な関係に仲介者が関与することがない。このような一過性の関係は、①の Transaction platforms および③の Integrated platforms において顕著にあらわれることになる。それは、①と③がネットワークをつなぎ合わせる仲介者であることと無縁ではない。一方で、②の Innovation platforms の当事者である企業はかならずしもネットワークの仲介者ではない。その意味で日本の自動車産業と同様に新技術の開発のためのネットワークであると言えるが、異なる点は技術開発期間や生み出される製品サイクルの期間の長さにおいて、デジタルプラットフォームが自動車産業よりも著しく短いという点にある<sup>8</sup>。

## 第2節. プラットフォームビジネスをめぐる課題

### 1. 人的資源管理の観点から

日本の自動車産業におけるネットワーク(=プラットフォーム)においては、下請け企業で働く従業員の労働条件や職業能力は低位に固定化されること、および期間契約や請負労働者の労働条件や社会保障にかかる経費がネットワークの外側に置かれるという課題があった。そして、これら2つを解決する糸口は日本経済の発展であった。デジタルプラットフォームの場合はどうであろうか。

①の Transaction platforms については、デジタルプラットフォームの中核にある事業者は、B to C(企業対消費者取引)および C to C(消費者間取引)の仲介者であることから、プラットフォームに参加する企業および消費者の数の増大とマッチング数の量的な拡大と維持が最大の目的となる。主たる利益がマッチング時の手数料(Transaction Cost)であることから、手数料収入の最大化につながるからである。あわせて、経費の最小化も追及することになる。経費(Cost)の最小化ということでは、日本の自動車産業におけるコストセンターとしての製造現場のマネジメントに類似するが、経費(Cost)の最小化にはサービスの提供者の労働条件の向上を抑えることや社会保障費用負担から逃れるという点で異なる。日本の自動車産業のネットワークにおける非正規雇用の活用においては景気変動の調整弁としての役割を求めつつ、それでもなお、最低賃金や最長労働時間、健康保険や年金等の社会保障にかかる経費を事業主が負担しているということが、①の Transaction platforms と日本の自動車産業との相違点になる。

<sup>8</sup> スマートフォンの新製品が市場に投入されるサイクルが最長で1年、最短で四半期であったり、クラウドサービスの内容が高度化するサイクルが非常に短期間であったりすること、AIなどの最先端技術がハード、ソフトともに発展途上であることが影響している。

プラットフォームに参加する企業および消費者の数の増大とマッチング数の量的な拡大と維持のためには、サービスや商品の提供者が相応の対価を得られることとともに、サービスを受けるもしくは商品を購入する消費者の顧客満足度が高いことが必要になる。対価が大きければ提供者の数が拡大する一方、消費者の支払う費用が高くなることから満足度が低下する可能性が高まる。それを防ぐためにはサービスの提供者への対価を下げる(低価格戦略)、もしくはより高度なサービスを提供する(高付加価値戦略)必要がある。顧客満足度を高めるためには、サービス内容に基づく点数化や提供者へのガイドラインの提示などのほか、相応の訓練も求められる。その場合、プラットフォーム事業者はサービスの提供者を直接雇用とするか個人請負のままとするかの選択をすることがある。

②の **Innovation platforms** は、新技術の開発が企業間で行われるのか、個人も参加するかどうかで様相が異なるが、高度な技術力を有するかどうかが必要条件となる。

③の **Integrated platforms** は、①の **Transaction platforms** の個人間の取引に、企業間の取引のネットワークが加わったプラットフォームであり、①の場合と同様に結びつける商品やサービスが低価格戦略であるか、高付加価値戦略かで得られる対価が大きいか小さいかが変わる。低価格戦略を採用する場合は、日本の自動車産業における下請企業や経済の二重構造論と同様の状況、つまり、下請企業で働く従業員の労働条件や職業能力は低位に固定化される可能性が高まる。反対に高付加価値戦略を採用する場合は、プラットフォーム事業者のリーダーシップの下で自由闊達な議論が展開できる環境とともに濃密な人的ネットワークを構築する場と成果にみあった報酬体系が必要になる。それは、異なる組織間であってプラットフォーム内では同一の組織であるかのような人的資源管理といったものである。

④の **Investment platforms** の事業者は、資金、財政面のみならず、プラットフォーム全体の持ち株会社、もしくは戦略立案者としての役割を担うことから、①から③の事業者に資金、財政という役割が付加したかたちになる。

①から④のいずれも、プラットフォームに連なる企業、個人によって織りなされるネットワークにおける組織効率の最大化を目指すという観点から、総務、人事、財務、会計といったコストセンターを個別企業から外注化するシェアード・サービス(**Shared Service**)を活用するようになってきている。シェアードサービス自体は新しいものではない。ただし、デジタルプラットフォームビジネスにおける **ICT** によって瞬時につなぎ合わせるといった特徴が従来のシェアードサービスと一線を画している。シェアードサービスの活用は組織効率の最大化、つまりはコスト削減にあることから、そこで働く従業員の労働条件や職業能力は低位に固定化される可能性が高まることになる。

ネットワークを概観すれば、新技術の開発や高付加価値戦略においては、連携を重視するとともに、低価格戦略においてはシェアードサービスの活用やコスト削減といった両極端の人的資源管理戦略を活用しているということになる。

## 2. 雇用するプラットフォームビジネス

①の Transaction platforms のうち、高付加価値戦略をとるために、サービスの提供者を請負から雇用へと転換する事例を法律、経済関係の民間シンクタンク NELP が紹介している<sup>9</sup>。

クリーニングサービスのマッチングのためのプラットフォームを構築した Managed by Q 社は、技術スタッフを雇用、サービスの提供者であるオペレーターを請負としてきたが、オペレーターの定着率が低くとどまっていた。そのため、オペレーターを雇用とするとともに、技術スタッフと処遇を同等にしたことで定着率が高まった。

宅配サービスの提供者と利用者をマッチングする Shyp 社も Managed by Q 社と同様にサービスの提供者の定着率の低さに問題を抱えていたが、請負から雇用に切り替えるとともに、職業訓練とトレーニングを充実させることで定着率を高めることに成功した。

Shyp 社と Managed by Q 社の事例は、プラットフォームを活用したビジネスモデルそのものというよりも、サービスの提供者の契約条件が低く、プラットフォームを維持することが難しいほど定着率が低かったことへの解決策を提示するものである。

ついで、顧客満足度の向上を目的としてサービスの提供者を雇用に切り替えた例を紹介する。在宅介護サービスの提供者と利用者をマッチングしている Honor 社は請負から雇用に切り替えて職業訓練やキャリア上昇機会を構築した。またサービスの質の向上を目的に、サービスの提供者には病気休暇や健康保険、年金などの社会保障を充実させた。同様の事例は、調理サービスの提供者と利用者をマッチングする Sprig 社、オフィス機器の技術支援サービス提供者と利用者をマッチングする Eden 社、料理宅配サービスの提供者と利用者をマッチングする Kitchensurgings 社、駐車場提供者と利用者をマッチングする Luxe 社でもみられた。

定着率や顧客満足度の上昇のみならず社会的使命を掲げて、サービスの提供者を雇用へと切り替えるプラットフォーム事業者もある。ランドリークリーニングサービスの Hello Alfred 社は、技能育成と健康保険や年金などの社会保障、雇用が経済発展の礎となるとした。バスシェアリングの Bridj 社は、時給 15 ドルを求めるファイトフォーフィフティーン運動に呼応し、企業活動を通じて社会貢献を行うとした。調理宅配の Munchery 社は時給 11 ドル、健康保険や年金などの社会保障を提供するとした。

## 3. 労働者側から

デジタルプラットフォームビジネスを労働者側から考察すると次のようになる。

①Transaction platforms②Innovation platforms③Integrated platforms④Investment platforms のいずれにおいても、中核的な役割を求められる場合、ICT によって瞬時につながり合わせるための能力、つまりは戦略立案や連携力が労働者にとって重要になる。一方で組織効率の最

<sup>9</sup> NELP, 2016, Employers in the On-Demand Economy, Why Treating as Employees is Good for Business, March, 18, 2016.

大化、もしくは低価格戦略の下では、コスト削減としての役割を担わされるために、職業能力の向上による労働条件やキャリアの上昇が望めなくなる。シェアードサービスはプラットフォーム企業からアウトソースされた総務、財務、経理、給与計算などの間接部門の業務を担うことになる。コスト削減が目的であるために、シェアードサービス企業に雇用される労働者の労働条件は、アウトソースされる以前の同じ内容のポストの職務の労働条件よりも低下することになる。

①から③におけるサービスの提供者でかつ雇用でなく、低価格戦略のプラットフォームの場合、契約単価が低位にとどまる可能性が高まる。雇用ではないため、健康保険、年金などの社会保障や最低賃金、最長労働時間などを定める公正労働基準法(FLSA)や、労働組合を組織して使用者と交渉するための手続きを定める全国労働関係法(NLRA)の適用から除外される。職業能力の育成は労働者個人の自己責任となることに加えて、能力の向上が契約単価の向上に結び付く保証がない。一方で、高付加価値戦略のプラットフォームの場合、プラットフォーム事業者が顧客満足度の向上を目的としてサービスの提供者を請負から雇用に切り替える、もしくは比較的に高い単価で契約する可能性が高まる。

整理すれば、デジタルプラットフォームビジネスが低価格戦略か高付加価値戦略かによって二分されることになり、低い契約単価や労働条件、健康保険や年金などの社会保障、団体交渉権などの点で不利な立場に労働者になる可能性高いのは低価格戦略の場合ということになるのである。

### 第3節 プラットフォームビジネスをめぐる政策的課題

#### 1. デジタルプラットフォーム下の労働者数

連邦労働省労働統計局(BLS: Bureau of Labor Statistics)は、デジタルプラットフォーム下で個人請負として働いている労働者が増えているとの世論および連邦議会での議論の高まりのなかで、コンティンジェント(臨時)・オルタナティブ(代替)雇用契約調査結果を2017年5月に実施し、2018年6月7日に公表した。前回調査は2005年で、残業代や失業保険、健康保険、年金といった保障がない状態にいる請負労働者の数が急増しているとすれば、何らかの政策的な対応が必要だとすることが発端であった<sup>10</sup>。

調査は、コンティンジェント労働とオルタナティブ雇用契約の2種類について行われた。1年以上の継続した雇用期間を望めないと感じているコンティンジェント(臨時)労働であり、雇用主と被雇用者という関係ではない独立請負労働者、オンコールワーカー、派遣労働、請負企業に雇用されるといった働き方をする従来型のオルタナティブ(代替)としての労働である。このうち、オンコールワーカーとは、必要なときに一定期間だけ呼び出される労働者のことで、代用教員や建設労働者などが該当する。2017年5月現在、それぞれの人数と就業人口に占める割合は、独立請負労働者が1,060万

<sup>10</sup> 「Richardson Tyrone(2018) Gig Bills May Be in Works After Labor Department Report, Daily Labor Report, May 2, 2018」によれば、本調査が発表されるまで、連邦議会ではデジタルプラットフォーム下の請負労働者を保護することを目的としたギグ法の必要性が議論されていたが、調査結果が明らかになって以降、その議論は下火となった。

人で 6.9%、オンコールワーカーが 258 万人で 1.7%、派遣労働者が 136 万人で 0.9%、請負企業が 93 万人で 0.6%だった。2005 年における就業人口に占める割合は、独立請負労働者が 7.4%、オンコールワーカーが 1.8%、派遣労働者 0.9%、請負企業が 0.6%だった。

調査はデジタルプラットフォーム下で働く労働者 (Electronically mediated employment) が、160 万人で就業人口の 1.0%にすぎないということも明らかにした。

## 2. アウトソースをめぐる規制

デジタルプラットフォームで採用されるシェアードサービスや下請元請関係のなかで労働条件が引き下げられる、もしくは低位にとどまるといった状況を是正するための連邦レベルの規制は行われていない。しかし、地方レベルでは新たな取り組みが始まっている。その 1 つが、ロス・アンジェルス市議会が 2016 年 9 月 11 日に可決した「賃金未払い取締り条例 (The Fair Day's Pay Act, SB 588, 通称 Wage Theft Enforcement Ordinance)」である。この条例は、賃金や残業代の未払いやチップを分配しなかった等の不正を働いた事業主に加え、その企業に業務を委託する元請け企業を対象として、未払い賃金の支払いが義務、5 万ドルから 15 万ドルの範囲で保証金支払いによる事業継続承認、といった内容となっている。これは、最低賃金違反や残業代の未払いの支払いに加えて、民事・刑事上の責任および民事罰として 1 万ドルの罰金を科す連邦法(公正労働基準法:FLSA)を強化するためのものである。

この条例はアウトソース元の雇用者責任を問うものであり、デジタルプラットフォームビジネスにおける低価格戦略によって労働者の労働条件低下が過度に生じることを防ぐものといえる。

## 3. 請負から雇用へ

失業保険、年金、健康保険、最低賃金、最長労働時間等の保護規制から適用が除外されるデジタルプラットフォームビジネス下の請負労働者が、雇用労働者としての地位の確認を求める訴えは 2010 年代に入り、アメリカ各地でみられるようになった。

カリフォルニア州では、アマゾン社の即日宅配サービスを提供するアマゾン・プライム・ナウ (Amazon Prime Now) が宅配業務を配達会社スクービーズ (Scoobeez Inc) 社に委託するとともに、運転手をそれまでの雇用からスクービーズ者の請負に切り替え、ガソリン代や車両代金、車のメンテナンス代、有料道路通行料、自動車保険等の支出が自己負担になったことに対し、雇用関係があることの確認を求める訴訟をアマゾンおよびスクービーズ社に対して起こした。

ニューヨーク州では、3 人のウーバー社の元運転手に失業保険の受給資格があるとし、労働省行政審判官 (An administrative law judge) が 2017 年 6 月 9 日現在、業務に従事している全ての運転手の失業保険掛け金をウーバー社が負担しなければならないとする見解を示したほか、カリフォルニア州最高裁判所は 2018 年 4 月にトラック会社が契約する運転手に ABC テストを課して雇用か請負かを見極めることを決定した。ABC テストとは、(A) 業務手法について請負元から支持をうけて

いるかどうか(the worker has freedom from control over how to perform the service)、(B) 通常業務もしくは職場の外で業務が行われているかどうか(the service is outside the business's normal variety or workplace)、(C) 労働者は独立して確立した役割に従事しているかどうか、の3つをいう。同種のテストは2015年にニュージャージー州が採用している

#### 4. 雇用類似労働者としての権利

個人請負労働を雇用へと区分変更を行うことで権利や社会保障の向上を獲得するのではなく、個人請負労働者の権利を拡大する方向もみられる。「労働者の権利の章典(Worker's Bills of Right)」と「フリーランサー賃金条例」がその方向であり、前者は労働組合のナショナルセンターAFL・CIOが、後者はフリーランスとして働く労働者の権利擁護組織であるフリーランサーズユニオン<sup>11</sup>が制度政策要求を行っている。

「労働者の権利の章典(Worker's Bills of Right)」は、もともと、家事、子守、介護などを行う家内労働者の権利擁護組織であるドメスティック・ワーカーズ・ユナイテッドが要求してきたものである。家内労働者は、近年ではICTを活用したスマートフォン等のアプリケーションを媒介して家庭に派遣されるようになっており、デジタルプラットフォーム下で働く労働者である。2010年にニューヨーク州が「家内労働者の権利の章典」を州法として法制化したことを皮切りに、2013年にハワイ州とカリフォルニア州で法制化を達成した。その内容は、請負労働者である家内労働者に、最低賃金、残業代、有給休暇の取得、団体交渉権等を認めるというものである。

「フリーランサー賃金条例」は、800ドル以上の請負契約を対価の支払い期日と金額を記した書面で取り交わすよう義務付けるもので、2016年にニューヨーク市で初めて成立した。契約が履行されない場合は、業務が終了後30日以内に元請け業者に支払い義務が発生するとしている。

これらの制度政策要求における成果を踏まえて、AFL・CIOは独立請負労働者(independent contractor)を対象とした保護法である「労働者の権利の章典(Worker's Bills of Right)」を、公正労働基準法(Fair Labor Standard Act)や全国労働関係法(NLRA)に準じる保護規定として連邦法にするよう求めている。

連邦議会としては、2018年に公表されたコンティンジェント(臨時)・オルタナティブ(代替)雇用契約調査結果によって、デジタルプラットフォーム下の労働者の数が想定より少なかったことを受けて下火になっているものの、年金、健康保険、契約上の差別、ハラスメント等における保護や規制の必要性が議論されている。前者はギグ法として、後者は雇用労働者のみを対象としてきた1866年公民権法、セクション1981(Section 1981 of the Civil Rights Act of 1866)を個人請負労働者に拡大することが解決策として考えられている<sup>12</sup>。

<sup>11</sup> フリーランサーズユニオンは1995年設立のワーキングトゥデイを前身とし、独立労働者(Independent Worker)に健康保険の団体割引加入サービスの提供を軸に活動する組織である。法的根拠は、内国歳入法501(c)(4)である。会員数は全米で30万人を超える。

<sup>12</sup> Lee Jacquie (2018) Gig Workers Have Scant Protection From Job Bias, Daily Labor Report, Feb. 2, 2018., Katz Lawrence F., Krueger Alan B. (2016) The Rise and Nature of Alternative Work

## おわりに

デジタルプラットフォームビジネスは、ICT によって瞬時につなぎ合わせるという行為 (transaction) もしくはそのための技術開発 (innovation) が前提である点で、瞬時というファクターがすべてに求められていたわけではない従来型のプラットフォームビジネスとは一線を画している。プラットフォームを構成するネットワークが瞬時にという部分を追及する時に、コストセンターはシェアードサービスとしてアウトソースされる。また、プラットフォームが低価格であるか高付加価値であるかという戦略の違いによって、マッチングが行われるサービスの提供者＝個人請負労働者の処遇が低いか、高いかが決まることになる。

これらの特徴をもつデジタルプラットフォームビジネスにおいて、政策的に労働問題として課題になっていることは、個人請負労働者の処遇が公正労働基準法を下回るほどに低く、健康保険や年金といった社会保障がなく、自らの交渉力によって処遇や社会保障を改善することが難しい場合に、どのような保護が必要かということが第一にあげられる。ついで、瞬時につなぎ合わせるという特徴ゆえに、既存の公共交通機関等のインフラと競争関係となり、貧富の差なく誰でもどこでも利用できるという公共性を棄損させる可能性を回避するということがあげられる<sup>13</sup>。さらには、シェアードサービスとしてアウトソースされた企業に雇用される、もしくは、個人請負労働者として契約関係にある労働者の処遇が、著しく低下することがないようにするというロス・アンジェルス市の条例のように、企業間取引関係に規制を加えるという方向があげられる。

従来のプラットフォームビジネスとの相違は、上記のようにあげられる一方でネットワークの中核においては、例としてあげた日本の自動車産業のプラットフォームと同様の特徴もある。ネットワークに参加する企業と個人があたかも 1 つの組織における人的資源管理のように、戦略立案と個人間、組織間連携を重視するという点である。デジタルプラットフォームビジネスといえはすべてが個人請負労働にかかわるというものではない。景気変動の調整弁としてのデジタルプラットフォーム下の個人請負労働の活用と、従来型のプラットフォームにおける非正規雇用の活用とは類似点があるようにみられる。しかしながら、瞬時につなぎ合わせるというデジタルプラットフォームの特徴は、景気変動の調整弁としての役割の期間が 1 つのマッチングごとというように、極端に短いという点において異なっていることに留意しなければならない。つまり、従来型のプラットフォーム下の非正規雇用もデジタルプラットフォーム下の個人請負労働者も不安定さという点において同様であるものの、その内容が質的に異なるということになる。還元すれば、デジタルプラットフォーム下の個人請負労働者は絶え間ない不安定さの中にいるということになる。

本章でとりあげたアメリカのデジタルプラットフォーム下の問題解決の糸口は、低付加価値戦略を高付加価値戦略へと転換させることを通じて、サービスの提供者としての個人請負労働者を雇用へ

Arrangements in the United States, 1995-2015, NBER Working Paper No.22667.

<sup>13</sup> ニューヨーク市は、市内に増えすぎた Uber や Lyft といった運転手と乗客をマッチングするプラットフォームビジネスにかかわる自動車の台数を規制するため、2018 年 8 月に条例を成立させた。

と転換させる一方で、低付加価値戦略にとどまるプラットフォーム下の労働者に対しては保護規制を新たに設置するということである。

なお、分析のフレームワークとした「The Rise of the Platform Enterprise (2016)」は2015年時点の調査であり、技術革新の途上にあるICT等を活用したデジタルプラットフォームや事業者の戦略転換もまた途上であることから、労働にかかわる政策的課題も普遍的ではない。たとえば、従来型のプラットフォームであった自動車産業がAIや自動運転などの技術を活用することから、デジタルプラットフォームビジネスに参入する、もしくはデジタルプラットフォームビジネス事業者と提携するといった変化もみられるようになってきているからである。継続的な調査が望ましい。

### [参考文献]

- Aoki, M. 2001. *Toward a comparative institutional analysis*, Cambridge, MA, MIT Press.
- Bernhardt, Annette. (2016) *It's Not All About Uber*, Perspective on Work Vol.20, LERA.
- Champlin, Dell P. and Knoedler, Janet T. (2003) "The Institutionalist Tradition in Labor Economics" (In) *Understanding Work & Employment: Industrial Relations in Transition*, Oxford University Press., NY pp.195-226.
- Commons, John R., 1950, *The Economics of Collective Action*, The Macmillan Company (春日井薫・春日井敬訳 1958年『現代経済学名著選集IV 集団行動の経済学』文雅堂銀行研究社。)
- Katz, Harry C., Darbshire, Owen.,(2000) *Converging Divergences, Worldwide Changes in Employment System*, ILR Press.
- Katz Lawrence F., Krueger Alan B. (2016) *The Rise and Nature of Alternative Work Arrangements in the United States, 1995-2015*, NBER Working Paper No.22667.
- Kaufman, Bruce E. (2003) "Industrial Relations in North America" (In) *Understanding Work & Employment: Industrial Relations in Transition*, Oxford University Press, New York, pp.195-226.
- Kaufman, Bruce E. (2004) "Industrial Relations In The United States: Challenges And Declining Fortunes" ,*The Global Evolution Of Industrial Relations, Events, Ideas and The IIRA International Labour Office*, Geneva, pp.369-380 .
- Lawler III, Edward, E., (2008) *Talent, Making People Your Competitive Advantage*, Jossey-Bass.
- Lee Jacquie (2018) *Gig Workers Have Scant Protection From Job Bias*, Daily Labor Report, Feb.2, 2018.
- Lorenz, M., Rübmann, M., Strack, R., Lueth, K. L., & Bolle, M. (2015). *Man and Machine in Industry 4.0*. Boston Consulting Group, 18.
- National Science and Technology Council Networking and Information Technology Research and Development Subcommittee,(2016) *THE NATIONAL ARTIFICIAL INTELLIGENCE RESEARCH AND DEVELOPMENT STRATEGIC PLAN*.
- NELP, 2016, *Employers in the On-Demand Economy, Why Treating as Employees is Good for Business*, March, 18, 2016.
- OECD (2016) *Automation and Independent Work in a Digital Economy*.
- Peter C. Evans and Annabelle Gawer (January 2016). "The Rise of the Platform Enterprise" (PDF). The Center for Global Enterprise. Retrieved 15 March 2018.
- Rebecca Smith & Sarah Leberstein ,(2015) *Rights on Demand: Ensuring Workplace Standards and Worker Security In the On-Demand Economy*, National Employee Law Project.
- Richardson Tyrone(2018) *Gig Bills May Be in Works After Labor Department Report*, Daily Labor Report, May 2. 2018
- Stewart, H. (2015). *Robot revolution: rise of "thinking" machines could exacerbate inequality*. The Guardian. Retrieved from.
- Wee, D., Kelly, R., Cattel, J., & Breuing, M. (2016). *Industry 4.0 after the initial hype—Where manufacturers are finding value and how they can best capture it*. McKinsey & Company.
- 榎一江、小野塚知二編著(2015)『労務管理の生成と終焉』日本経済評論社。
- 稲上毅(1994)「労使関係『分権化』の国際潮流と日本」『月刊連合』1994年7月号。
- 岡田正行(2008)『アメリカ人時管理・人的資源管理史』同文館出版。
- 労働政策研究・研修機構(未完)『米国・ドイツ企業の雇用化管理の変化と実態』労働政策研究・研修機構。

諸外国のプラットフォームビジネス調査— アメリカ、イギリス、ドイツ、フランス—

労働政策研究・研修機構(2014)『資料シリーズ No.138 グローバル企業における女性の活躍促進—インタビュー・レコード』労働政策研究・研修機構。