

## 企業の活性化

—インデペンデント・コントラクター（IC）の活用を通して—

### Invigoration of Japanese Enterprises Taking Advantage of Independent Contractors (ICs)

木村 栄 宏

Hidehiro Kimura

抄 録 働き方の多様化が進む中で、組織と個人（会社と社員）に関わる様々な問題が発生しているが、企業は必ずしもそれらに有効に対応できていない。一方、インデペンデント・コントラクター（IC）という新しい働き方が近年登場してきているが、ICは組織と個人の双方を活かす人材マネジメント手法として有効である。従来、人的資源についてアウトソーシングの切り口で捉えることはあっても人材アーキテクチャの観点（モジュール、インテグラル）から認識することはなかった。そこで本研究では、ICの統計的な補足がまだ為されていないために実際にICを活用している企業とIC自身につきインタビューを行うと共に、ICをオープン・インテグラルなものとして活用するという考え方にに基づき、企業の活性化にIC活用が重要であることについて考察した。ICという働き方の活用は企業の組織活性化に繋がり、かつ個人の組織に対する復権としても位置づけられる。

1. 緒論
2. 組織と個人に関わる問題の所在
3. ICの特性考察
4. 企業によるIC活用の現状（企業側から見たICと個人側から見たIC）
5. 企業によるIC活用積極化に必要なこと
6. まとめ

## 1. 緒論

働き方の多様化が進む一方、ここ数年、インデペンデント・コントラクターという言葉が良く聞かれるようになってきている。日本ではまだあまり一般化していない言葉ではあるが、言葉の普及以上に、インデペンデント・コントラクター（「雇われない働き方」をする人達と呼ばれることが多い。以下ICと言う。）という働き方を行なう人達が先行して増えていると推測される。

特に、一昨年以降、人材紹介企業がICを企業に斡旋する事業に相次いで乗り出し、人材紹介企業は新たな収益モデルとする一方、ICにとっても人材紹介企業が営業代行してくれるというメリットがあることから、ICという働き方が普及し始めている。人材紹介企業にとっては、期間限定で経営幹部を企業に斡旋する事業であり、専門職人材のほか、合併や事業統廃合などに伴い当初の数ヶ月や数年間だけ役員や幹部クラスの人材を必要とする企業に対して、条件にあう人材に業務委託する形で職務に当たらせるというものである。

かつて会社は、社員にとって、暗黙の契約と信頼の上に長期的な安定生活を与えてくれる組織だった。しかし、現在は多様な価値観を持つ個人にとって、会社は「多様な就業形態を提供する組織のひとつ」という位置付けに変化している。互いの関係は相対化し、緊張関係が増したと同時に、社員同士においても、会社内におけるコミュニケーションが薄れ、乾いた関係になりつつある。

一方では、バブル崩壊後の景気低迷に苦しんだ日本経済は、業績主義、成果主義、リストラ、人材の市場価値、コンピテンシー等々、様々な人事制度や考え方が日本へ紹介された

ことを契機に、様々な試行を行い、会社と社員にとって、「社員であること」の意味を問う局面に遭遇するようになってきた。忠誠心の欠如、個人主義、正社員と非正社員間の軋轢等々、組織と個人に関わる様々な問題が生じているにもかかわらず、企業はそれらに対して有効に対応できていない。そんな中で、ICという生き方が注目を浴びるようになっていると考えられる。

ICの先駆的な動きとしては、リクルート社の「フェロー制度」や、日本IBM社のいわゆるフリー契約制度（認定プロフェッショナルや、Professional Contract, Self-Employed等）の導入が挙げられる。前者は、元々30代になると転職や独立が当たり前と言う組織風土のリクルートにとって、スーパー・パーソンについては、引き続き緩やかな関係を保ちつつ、個人の独立も阻害しない、という制度である。一方、後者は、IBM社がパソコン事業からの撤退という、グローバルな意思決定を元に、雇用調整を行なう必要が生じたことから、導入した制度という解釈が可能であり、個人に会社からの独立を促すと共に、会社と個人が対等な関係（契約）を結ぶことを遂行した例と捉えられる。

こうしたICの出現と台頭、及びICを促進・支援する仕組みの登場は、組織と個人の関係における様々な問題の解決に資するものである。そうした問題意識の下、ICの活用による企業の活性化について考察した。

## 2. 組織と個人に関わる問題の所在

ICについて考察する前提として、組織と個人に関わる問題についてまとめておく必要がある。まず、会社と社員の関係が従来（戦後

第1表 会社と社員の関係～従来から現在の動き（概括）

項目（例）	従来（例）	その期待効果	現在生じている動き	その期待効果
雇用	・長期雇用（終身雇用）	・安定感の下で社員は高い忠誠心と強いモチベーション保持	・多様就業（正社員の短時間勤務、隔日勤務等）及びワークシェアリング	・正／非正社員の区別が消え、会社にとっては適材適時適所の人材有効活用が可能に
賃金	・年功制賃金	・忠誠心 ・組織の安定 ・社員の生活設計安定	・成果主義、業績主義 ・年俸制	・正社員と非正社員の処遇格差改善 ・社員の意識活性化 ・経営資源の適正配分促進（付随して人件費削減も）等
人事（人材育成、能力開発、キャリアパス等）	・社内OJT（会社主導）	・中途退社を前提にしない為、時間と費用をかけて人材育成可能、社員の忠誠心も向上	・社外 ・自助努力（社員・個人主導）	・「個人」としての人材を活かす風土の醸成

以降）と現在とでどう変化してきているか、第1表に雇用、賃金、人事の観点からの概括を示した。（第1表）

雇用、賃金、人事という切り口からみると、確かに今までの会社と社員の蜜月時代は終わり、会社依存の社員養成の観点は会社から喪失している。

長期雇用（終身雇用）、年功制賃金制度、結果として社内の中でだけ通用する会社主導による社内OJTや研修、キャリアパス制度は、会社の生き残りのために維持できなくなった。会社はもはや社員の面倒はみられない、個人も仕方なくサバイバルするために自己武装する、そのための手段として会社は成果主義や年俸制を取り入れ、毎年毎年が勝負の賃金形態とし、本来の成果主義の目的とは反して結果としての人件費削減を意図したりする。社員は成果主義が導入されても人事評価が不公正・不透明な場合は会社を見限り、自

助努力と自己責任で他社に転職したり、独立も考える。会社の社員に対する考え方が大きく変わってきているので、社員はそれに何とか対応しなければならない、という傾向を感じるが、実は厳しい選択を迫られているのは、会社も社員も同じである。

例えば、会社が成果主義の名を借りて、コスト削減のために賃金を抑制したり、結果的に人件費を大きく切り下げたとする。その結果、営業利益は改善されても、社員の不満がモラルダウンを生じさせ、その会社の製品の質がダウンすれば、たとえ安くて価格競争力に秀でた製品となろうとも、消費者や株式市場はその製品や会社を長くはマーケットにとどめないだろう。デフレ経済が終焉したとはいえ、安かろう悪かろうでは結局長くは製品は売れず、ブランドや信頼は薄れ、すると会社の業績は落ち、社員の給料も減り、会社も社員も不幸なことになってしまう。

最も重要、かつ投資効果が期待される「人材」という経営資源、これを知的資産と会社が認識しない場合には、社員は会社を見限ってしまう。社員に対する会社自身の考え次第で社員も会社を評価する。例えば、会社が早期退職優遇制度を導入すると、辞めて欲しい中高年は手をあげず、辞めて欲しくない優秀な中堅・若手層がどんどん手をあげて去っていくという構図も、よく聞かれた事実であろう。優秀な若手社員にとっては、自分が勤務する会社が早期退職優遇制度を導入したこと自体が、会社の将来性への不安や見限りに繋がっているわけである。一方、本来の退職勧奨のターゲットである中高年は手を挙げない。しかし、従前の会社と社員の関係から類推すればこれは当然のことである。なぜなら、会社との暗黙の長期雇用契約を信じてきた今の中高年にとっては、生活費、住宅ローン、教育費等が最も経費のかかる時代（つまり、中高年時）の安定雇用と高賃金を夢見て頑張った以上、しがみつくしかない。会社への暗黙の契約と信頼の下に、会社任せのジョブ配置や社内教育に浸った結果、もはや人材として他流試合のできる市場価値もない。かたや中堅・若手層は、今まで自分の会社に対する貢献度、生産性に見合った賃金報酬はもらえず、中高年に厚く配分されてきたという不満が多いため、得失計算した結果、自分にメリットがないと思えば別の会社や他の道を選ぶ。

こうした背景の中で、企業にとって、かつ個人にとっても、望ましい働き方として、ICが登場してきたが、その登場の背景として、まず、時代、企業のニーズの変化があった。これは環境的な側面、社会的な側面に加え、

企業の知的競争力（コア・コンピタンス）が問われていることから来る必然でもあるが、

- ・ITの進化によるサポートが進んだこと（インターネットの普及、ブログやSNS（Social Network Service）等、個人が独立して活動することを容易に可能とするような技術、ツール、考え方が普及
  - ・テレワークの試行を経てSOHOが一般的になり、独立起業の社会的認知が進んできたこと
  - ・雇用調整（リストラ）が進み、多様な働き方が余儀なくされてきたこと
  - ・アウトソーシングが普及し、考え方もIC化促進に向かってきていること
- などが挙げられる。

一方、個人の側から見た背景としては、

- ・経済成長と個人の幸せの価値観が共鳴していた時代から、バブルを経て多様な働き方の事例が増えるに従い、働くことに対する価値観の変化が生じてきたこと
  - ・会社の束縛から離れて自己実現を図りたいという自己実現欲求が高まってきたこと（ブログの発展など個人が容易にそうした欲求をかなえられるようになった環境要因もある）
- などが挙げられよう。

これらの中で最も大きな要因は、アウトソーシングの普及と進化である。すなわち、バブル崩壊後、コア・コンピタンスは何かを企業は考えざるをえなくなり、コスト削減効果が大きいアウトソーシングという手法が、普及した。但し、その段階で留まれば、単なる下請け・外注化の促進だが、次第にコスト削減や効率化だけの目的ではなく、利用者もアウトソーサーと一体となって価値創造、パー

トナー化していく動きがある。個人の側も、このアウトソーシングという形態を利用することで、働く価値観の変化や自己実現欲求の高まりに対応させる手段を得た。

慶應義塾大学花田教授の戦略アウトソーシングモデル（花田モデル）（第1図）によれば、業務の設計・企画だけでなく運営もすべて外部に任せるのが戦略アウトソーシングである。外部とは企業の形をとるところだけではなく、「個人がアウトソーサーの役割を担う」というものが最終的な形態とすると、まさにICはこの役割を担うものであり、企業と個人双方が互いにプロフェッショナルとしてWIN—WINの形へ向かっていると考える。

### 3. ICの特性考察

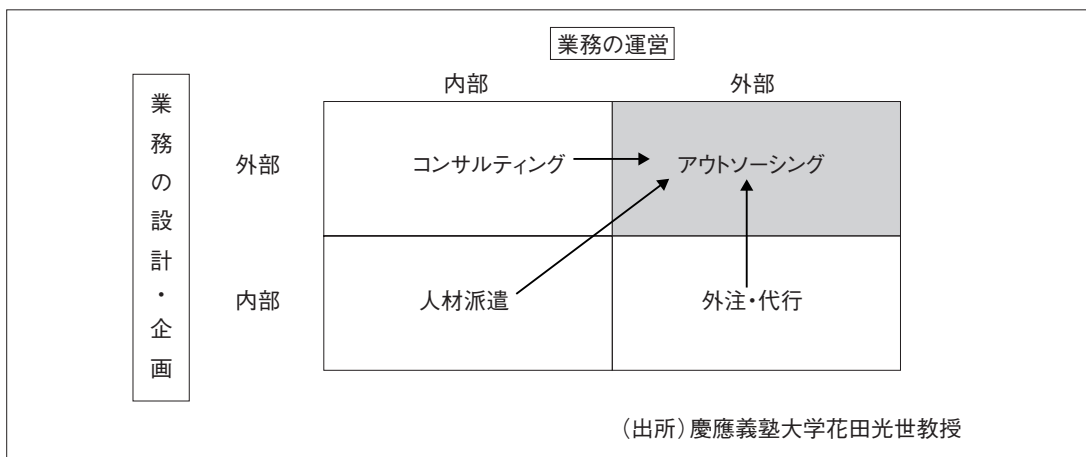
以上のような背景を踏まえ、実際のICはどのような存在なのか、その特性を考察する。

まず、ICという概念が多様であり明確でないため、ここではICの定義を「高度な専門性を持った独立契約に基づく就業者で、自ら雇われず、また他人を雇わない働き方を志向し、

実施している者」としてみた。

ちなみに2003年12月に設立されたNPO「インデペンデントコントラクター協会（以下、IC協会）によれば『期限付きで専門性の高い仕事を請け負い、雇用契約ではなく業務単位の請負契約を複数の企業と結んで活動する独立・自立した個人のことをインデペンデント・コントラクター（IC＝独立業務請負人）』と呼んでいる。また、単に「独立自営業者」「独立契約就業者」としたり、「フリーエージェントと同義語」とする考え方もあるし、「SOHO」や「フリーランサー」も広範にICに含める考え方もあるが、それらを踏まえて定義した。

また、ICという場合、契約形態を特徴として考えることが多いが、個別の企業との契約形態等は、この定義から生じる戦術面の表れと捉えられるため、契約形態については言及しない表現とした。但し、業務請負の場合は民法上「仕事の完成義務」がある一方、業務委託の場合は中断もありと解釈されるため、ICの場合は業務請負契約形態を通常とつ



第1図 戦略アウトソーシングモデル（花田モデル）

ているが、契約形態としては名称が混同して使用されているようである。

上記の定義に表わされるICの特徴とは、

- ①高度な専門能力の保持
- ②雇用契約には縛られず、独立
- ③自律・自立した労働力の提供者

の3点である。以下、各点について特性を考察する。

#### ①高度な専門能力の保持

前述のIC協会の協会加入者（会員数185人）に対するアンケート調査結果によると、仕事の内容（受託領域）は、「経営企画、事業戦略・計画」「人事」「セミナー講師」から「マーケティング」「クリエイティブ」まで様々であるが、どれも専門能力・専門スキルが必要なものばかりである。また、実際に、いわゆる「士業」（税理士、公認会計士、社会保険労務士、中小企業診断士等々）資格を持つICも多いと想定される。

ICの業務受託分野にも2種類があり、ひとつは高度な専門性業務、もうひとつは、経営トップ等を担当するプロフェッショナル経営専門職業務がある。前者はICの定義上異論はないだろうが、後者は、例えば非常勤取締役としてボードに参画したり、チーフ・コンプライアンス・オフィサーとして枢要な経営業務を行なう形のほか、1年間限定契約で社長業（COO）を行なうといった分野である。ただし、この場合は、会社とICとの間は独立請負業務の関係であっても、その会社で働く社員や直属の幹部等にとっては、そのIC者に雇われた関係のように錯覚することも考えられるので、日本でこの形態をICと呼ぶのはまだ早いかもしれない（ちなみに、英国を始めとする欧州では、Interim Mgt.（短期マネジ

メント）として経営の短期請負業務が発展している）。

また、参考までに更に細かく、ICの行なっている職種を見ると、

- ・ISO、株式公開などの各種申請事務のプロフェッショナル
- ・ブランドスペシャリスト、マーケティングのプロフェッショナル
- ・M&Aのプロフェッショナル
- ・個人代理店（保険、証券、その他営業）
- ・知的財産マネジメント
- ・中堅企業のCFO代行、外資系の経理
- ・新規事業開発プランナー

などなど、極めて多岐に渡るが、一様に、ある分野の高度な専門家である。

#### ②雇用契約には縛られず、独立

ICは、一企業との雇用関係から、独立事業主体として、期限付きの専門性の高い仕事を受託する。複数企業と契約し、仕事単位、プロジェクト単位で業務委託契約を結ぶ。契約形態としては、期間と業務内容、報酬などを規定した、請負やコンサルティング、顧問契約といったものを探る。それらを、複数の企業や各種団体と締結する。

複数契約であるのは、ひとつの企業のみ契約の場合は、そこに依存してしまうため、収入面でも精神面でも「インデペンデント」ではなくなるからである。従って、様々な企業の名刺を持つことになる。社員でもなく、一般的な自営業者でもなく、起業家でもない働き方である。自らが独立しているのと同時に、他人を雇うこともせず、「雇わず、雇われず」という働き方を実践する。

雇用契約を結ぶと、労働基準法の保護下におかれる等のメリットはあっても、契約に縛

られ、例えば就業規則を守る必要から、自由に仕事ができないなども生じるし、「独立」関係ではなくなる。ICにとって、大事な価値観である、「何を行うかについての決定権を、自ら持っている」というレゾン・デートルが否定されてしまう。

なお、ICの中には、実際は雇用関係にあるのに、会社側の要請等により、「偽装請負」といった契約形態をとるケースがある、といった問題が指摘されている。

### ③自律・自立した労働力の提供者

ICの行動特性やICになった動機等を考察すると、個人の価値観で意思決定し、組織から独立して働き、ひとつの会社に縛られたくない、という機軸が見られるが、実際に2004年、リクルートワークス研究所による「個人事業主（サービス業）の独立開業に関する実態調査」でも、雇われない働き方を自ら進んで行なったのは75%と言う回答があるほか、雇われない働き方の5つのタイプ分けでは、「専門追求タイプ」が出現率19%となっている（この調査は、個人事業主800人に対するWeb調査であり、ICのみを対象としていないことに留意）。

ICは、意識が自立しているし、自らの専門能力により、自分を売り込むという意識がある。企業が望む人材とは、指示待ち族ではなく、自ら自律的に仕事を見出し、成果をあげ、企業の業績に貢献するものと考えられるが、ICはその要件を満たした人材である。企業にとってのIC活用メリットに繋がるわけだが、そうしたICは企業への強烈な刺激剤にもなる。

なお、ICは以上のような特性、すなわち専門性を活かしながら自立（自律）して仕事を

行なっているが、同時に、契約を結んだ企業における企業戦略にどれだけコミットしながら仕事出来るかも問われている。出社が例えば週1回であろうと、人事部長という肩書きで権限を持って業務を行なうICもおられ、独立していながら一企業の戦略へのコミットも必須となり、こうしたパラドックスな関係をうまく結合して業務を行なえるかは、ICにとっての大きな課題となっている。

このように、ICの概念はその他の労働形態と異なり、極めて独自性がある。

## 4. 企業によるIC活用の現状（企業側から見たICと個人側から見たIC）

では、実際に企業はICをどのように活用しようとし、また個人の側もどのようにICとして働いているのか、事例を示す。

最初に、企業側の取り組みとして、緒論で名前を挙げたIC利用の先駆的な事例としてのIBM社に触れてみる。IBM社は多様な雇用形態化を従来より推進しており、フェローや認定プロフェッショナル（IBMのグローバルな社内資格で、非常に高度な能力を持つ人向けの雇用制度）といった「高度専門職」や、主にコンサルタント職を対象とした「プロフェッショナルコントラクト」（有期雇用契約）という、従来からあった雇用形態を進化させ、Self-Employed（準委任契約）というICに該当する形態を持っている。目標達成時の契約金額が大きい分、要求される業務の水準も高くなり、被雇用者ではなく個人事業主である制度である。

この仕組みは、元々PwcコンサルティングをIBMがグループ内に吸収した際、IBM給与とPwcコンサルティングの給与体系が乖離し

第2表 ICの事例

職種	属性	経歴	現在	収入面	今後の課題	満足度
1 採用業務	50代、男、妻子有	サービス業種企業で採用人事業務10年の経験	元の勤務先と業務契約、他社とも契約、個人で人材紹介事業	企業勤務時代と同程度	収入面の安定性	思ったほど自由きままではなく自律・自立が必要ではある
2 経理	50代、男、妻有	サービス業種企業で経理業務20年	元の勤務先と業務契約	ローン等もなくきままに	特になし	満足
3 ITコンサルタント	40代、男、妻有	銀行、外資系コンサルファーム、IT系人材育成コンサル会社	新規事業立ち上げ業務、人材育成コンサル会社の顧問・講師など	会社勤務時代より増収	同一志向のICとの差別化	個人事業主になると信用が厳しくなる面があるがそれ以外は満足
4 人事コンサルタント	40代、女、夫有	大手人材関係企業後フリーの人事コンサルタント	コンサルタント、講師、原稿執筆の3本柱	独立当初は勤務時代の1/2、今は勤務時代以上	顧客の新規開拓とリテインの時間配分	やりたいことを自分が主体にできる喜び
5 人事	40代、男、妻子有	大手企業人事部、社労士	週3回、元の企業に出社、契約期間は1年更新	契約3社合計で1000万円、但し経費がかかる分、手取りは6割5分に	収入面の安定性への不安	満足

(資料) 実際のICの方へのインタビューに基づく (一部新聞紹介記事より作成)

ていたことから、優秀なコンサルタントが逃げないようにと導入した制度とのことである。

Self-Employedの場合は、応募の年齢制限は無いため、有能な若手層も活用が可能である。既にIBMコンサルティング (PwcコンサルティングがIBMに吸収された後の社名) の新卒採用者に対して、この制度が適用できる旨、HPでも明示している。そこでは、「プロフェッショナルを目指す新入社員のみならずにも、自分のキャリアの第一歩として、まずは自分の雇用形態を選択していただくこととなります」と示されている。(但し、新入社員の場合、入社時点では、Self-Employedのみ選択できない。また、キャリア採用 (中途採用) の場合は、そもそも従来型雇用契約 (期間の定めのないもの) は選択できない、となっている。)

<http://www-06.ibm.com/services/bcs/jp/>

[careers/personnel.html](http://careers/personnel.html))

次に、個人側から見たICを捉えるために、実際の事例を第2表に示した。現在は日本のICの実態について統計資料が整備されていないため、実際にICとして独立している方にインタビューしたほか、雑誌に登場されている事例も含めた。

その中でも、自社の社員が退職後、ICとして契約し、ICとWIN-WIN関係にある企業、及びそのICの方へのインタビューを行った事例を下記に示した。(リクルートのフェローのような有名事例ではなく、また、ICの方にとって収入が大幅増になったケースというわけでもないが、逆に一般的な個々の企業における導入事例を見ることが重要と考えたものである。事例①②はサービス関係の企業例である。)

#### 事例①

・職種：採用業務の請負、人材紹介業等人



事採用関連

- ・属性：40代で独立，男性，妻子あり
- ・経歴：サービス業種企業で技術職種経験後，人事部へ配属，10年以上の採用業務経験あり
- ・資格：IT関連
- ・IC化を考えた背景：子会社等から採用業務サポートを名指しで依頼されるなど，自分の採用関係の専門スキル・経験・能力が会社を越えて認識されていることから独立に対する自信が醸成されてきたこと。
- ・ICになった契機：独立を考えていたこと，相続関係で資金が必要になっており，選択定年制度（早期割増退職制度）の該当年齢にちょうどあたっていたこと，自分の志向とは合わない職務への異動打診があったこと等が重なり，ICを決意した。
- ・現在の状況：前勤務先人事部と業務契約締結し，新卒採用と中途採用での業務請負実施。他の仕事（人材紹介業，他企業からの業務請負など）で繁忙となる一方，ベースとなる安定部分も欲しいこと，会社側も時間単位の支払いも試行したい考えもあったことから，一部時間給制もあり。但し，本人も会社側も「雇用契約」ではなくICとして意識し，活用。
- ・収入面：企業勤務時代と同程度以上
- ・今後の課題：収入面の安定性
- ・その他感想：独立すると仕事を選択する自由度は上がったが，自分自身の管理面や，他とのコンタクトなどすべきことが多く，自律的な行動が必須となっている。

事例②

- ・職種：経理・監査関連職務
- ・属性：50歳で独立，男性，妻あり
- ・経歴：企業勤務時代は経理職中心
- ・資格：簿記1級程度だが，経理・決算実務に長ける
- ・IC化を考えた背景：収入面では勤務先企業の公開による株式売却益で当面の生活にはすぐに支障は無く，自分の時間をゆっくり取りたいと思うようになってきていたこと
- ・ICになった契機：勤務先企業に早期退職優遇制度があり対象年齢が近づいて決断
- ・現在の状況：退職した同じ企業の同じ部署に，季節労働的に業務委託で随時仕事を行なうほか，親類の企業を手伝う等。特に連結決算事務や監査関係対応の実務に長けるため，勤務時代同様，活躍。
- ・収入面：業務委託契約を弾力的に締結してICとして働くが，生活面で困っていないので問題ない。
- ・今後の課題：特になし

事例①，②におけるICは，企業の思惑と個人の転進タイミングが合って独立したケースであり，自らがICであるという明確な自覚があったわけではない。実態が先に進んでいる事例であり，個人にとっては価値観の変化や自己実現欲求の高まりに合致した行動である。

では企業側にとって，このように既存の社員が独立した後も，同じ人をICとして活用するメリットは何か。

事例①，②における企業側の視点を一般化すると，以下ようになる。

- ・雇用調整推進（雇用の調整弁）

- ・専門性を持つ人材の確保（固定費から変動費化への転換）
- ・組織風土の活性化手段（改革・変革の契機に利用する）

つまり、ITや情報関係の会社は技術職だと一般に35歳定年説が言われるように、人材の流動化も高いし、受注産業の意味合いが多いことからむやみに人材を抱えることはしにくい。成果主義を入れるか、コストのかかる中高年の早期退職制度を導入して平均年齢を若く維持しようとする。間接部門の人員であれば、なお更そうしたニーズがあるが、一方で彼らの持つ専門性を必要な時に自由に活用したい、というニーズも併せ持つ。

また、「年齢が進むといずれなくなる」、という雰囲気社内になると、若い人は「長く頑張っても使い捨てなら、今のうちに転職した方が良い」と考え、優秀な人材が流出する危険がある。しかし、ICという働き方をひとつのキャリアパスの一環として示し、「ICになる」こと自体が重要なキャリアパスである、と予め社内提示し、実際にそれに沿って社内ICになった人が活躍する姿を普通に見られるようにすれば、有能な人材を、例えばみすみすライバル会社にとられてしまうようなこともなく、リテンション効果が発揮されると考えられている。

このように、労働力の社会的資産化（企業の外に自由に使える資産を持って置くこと）のひとつの象徴がICと言える。

## 5. 企業によるIC活用積極化に必要なこと

以上のようなICという新しい働き方について、現実には企業が積極的に有効活用してい

るという状況には、まだまだ至っていない。その理由と、今後ICの活用が進み、企業への貢献が進むには何が足りないかについて、概観する。

まず、企業によるICの有効活用が十分でない理由として、第一に、企業のICに対する理解不足、第二に、従来の人事労務的な観点に縛られるがゆえに企業は人材のモジュール化の考え方を取り入れていないことがある。

第一の点はICの業務内容にも起因する。既に第3章で述べたように、ICの実際の仕事の内容（請負領域）は専門能力や専門スキルが必要なものばかりである。しかしそれゆえ、既存の「士」業の人や、あるいは自社を退職した人と単に再び契約して再雇用することとICと契約することの違いがわからないなど、企業側にとってICの存在の理解が進んでいないことが、企業のICの有効活用を遅らせている理由と考えられる。

第二の点については、ICは組織の戦略設計概念（アーキテクチャー）で用いられるモジュール化の人材資源への応用と捉えられるが、その考え方が企業における人事・労務セクションの従来の考え方からはなじまないことに起因する。これはどういうことかと言うと、コア・コンピタンスに対する捉え方の違いである。

一般に企業のコア・コンピタンス（企業の中核的能力）は何か、と問われた場合、様々な経営資源の中でも技術や生産能力などの物的資源、コストなどの資金的資源を挙げるが、人的資源（従業員の能力やモチベーションなど）こそがコア・コンピタンスだと誇りを持って答える経営者を、個人的に何人も見てきた。人的資源が重要なコアである場合、外部

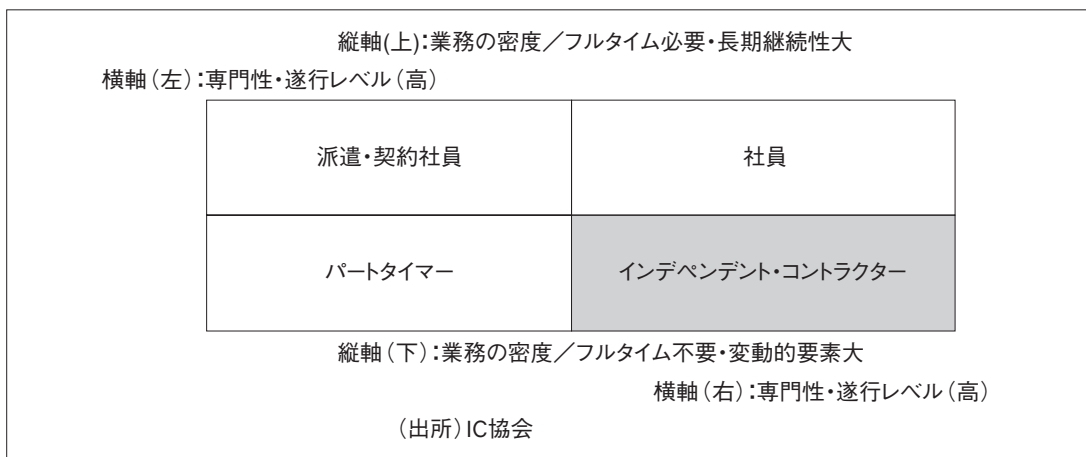
流出やあるいは都合の良いように外部の人的資源を利用しても、自社の正社員でないために継続的に自社の競争力に貢献する資源としては捉えず、アルバイトや季節従業者を利用する感覚しか持たない。本来業務、コアになる業務はあくまでプロパー社員という人的資源に任せる「自前主義」は、外部のICという「人的資源」を活用しようという意欲に結びつかない。第1表で見たように、自社で社員を養成する余裕もなく、社員もひとつの会社で長期に渡っての育成を望んでいない状況にあるにも関わらず、今後とも「人的資源」の自前主義に固執する限り、その後の企業発展には疑問が生じる。

業務の高度化・専門化が進むと、重要で専門性が高い業務ほど、部分的な切り出しや戦略的アウトソーシングの活用などが必須となる。わかりやすい例に、企業における広報部門の対応がある。広報部門は重要なコアセクションであるが、自社内ですべてを賄いきれないし、何よりも近時ではリスクマネジメント（企業のクライシス対応）として外部の

PR会社と契約をする企業が増加している。

また、モジュール化の概念の人的資源への応用という考え方も、従来の人事・労務セクションの考え方になじまない。確かに人事部における重要な業務のひとつである能力開発を、外部講師やコンサルタントに委嘱することは多くの企業で行なわれてきたが、自社資源の視点ではなく、別次元としての位置づけであった。

製品・工程のアーキテクチャとは、ある製品の構成部品や工程をいかに分割し、いかに製品機能をあてはめ、部品や工程間のインターフェースをうまく設計し調整するかという基本設計の考え方のことである。このアーキテクチャは、モジュール化（規格化された部品の組み立て）とインテグラル化（自動車のように製品と部品の関係が複雑で相互に設計の微調整による擦り合わせで作られる）という分類と、企業を超えて業界で標準化しているオープン型と基本的に設計ルールなどが1社内ですべて閉じているクローズ型という区分けとがある。



第2図 働き方の違い

企業内における人的資源は、従来、正社員—契約・派遣社員—アルバイト・パートタイマー、という直線的な捉え方が一般的な分類だった。しかし、働き方の多様化（違い）の観点から切り分けて見ると、「業務の密度・時間軸」「専門性・遂行レベルの高低」の両軸から、第2図の様に分類できる。ICは、時間的拘束ではなく業務集中型であると同時に、高度な専門性を持つ。パートタイマーや派遣とは明白な相違がある。

ICのこうした位置づけについての企業側の理解はまだ不足している。

更に、アーキテクチャの分類に人的資源を重ね併せてみると、第3図のように示せる。製品で示せば、自動車や小型家電、オートバイなどがクローズ・インテグラルに位置づけられ、クローズ・モジュラーが汎用コンピュータ、工作機械など、オープン・モジュラーがパソコンやパッケージソフトなどであると言われ、アメリカの強みはパソコンのような

オープン・モジュラーにあるのに対し、日本の強みは自動車のようなクローズ・インテグラルにあるという言い方がなされている。

アーキテクチャの考え方からは、オープン・インテグラル型は存在しないが、ICという人的資源の場合にはそこに位置づけることが可能である。何故なら、広範囲の業界・企業で活用できる専門能力は「オープン」である一方、一企業とICという個人の業務請負という契約形態からその企業独自の人事・労務制度や社内風土への適用（微調整）が可能である。特に、企業内で専門能力を培った後、社外に出た後でもICとして出身企業と契約する場合に、最もその貢献が高いと考えられる。

以上を踏まえると、ICに対する企業の理解を進めるためには、このような人材のモジュール化の概念を取り入れ、人材アーキテクチャ分類でICがオープン・インテグラル型であると発想の転換を行ない、企業側がその認識

		インテグラル	モジュラー
クローズ		正社員	派遣・契約社員
オープン		IC	アルバイト、 パートタイマー

第3図 人的資源におけるアーキテクチャ分類

を進めることが必要であり、それによりIC活用による企業への貢献が進むと考える。

## 6. まとめ

以上、日本ではまだまだなじみの薄い、ICという概念、存在について考察し、企業側と個人側の双方の視点で概観した。

ICの意義を企業の視点から捉えれば、第3章で記したように、

- ・雇用調整推進（雇用の調整弁）
- ・専門性を持つ人材の確保（固定費から変動費化への転換）
- ・組織風土の活性化手段（改革・変革の契機に利用する）

にあり、一方、個人の視点から捉えれば、ICの特性に起因する結果として

- ・時間が自由（拘束されず、自分の主役は「自分」である）
- ・専門性を磨くことができる
- ・一般に収入増加が期待できる

というメリットが挙げられよう。

こうしたICの活用を企業が今後進めていくことは、企業自体の活性化に大きく貢献すると考える。

何故なら、IC化が進むと、日本社会の個人と組織のあり方が変わり、組織からの個人の解放に通じることから、企業は対応を余儀なくされ、個人と組織が共にWIN-WINの関係になるように、様々な努力と動きが生まれていくからである。

まず、個人の視点から見ると、日本では、高度成長に発展した、“居心地の良い、ゲマインシャフト化した会社というゲゼルシャフト”は、バブル崩壊とその後の「失われた10年」を経て、ゲマインシャフトの要素を失い、

個人と敵対するものとしての、ゲゼルシャフトとして装いを改めてしまったと見做せる。近年、社会は勝ち組、負け組、待ち組みに分かれているといわれてきたが、この場合の「勝ち組」とは、数少ない大企業の中の一握りのエリート達か、ベンチャー企業の覇者、といった色分けであろう。通常、企業に勤務するサラリーマンとしての個人は、「組織」に搾取される一昔前の労働者、という姿に舞い戻った感さえする。そうした中でICという存在は、組織に囚われないで働いていく「個人」としての意識の復権であり、いわば組織と個人の新しい関係を生み出していく嚆矢だと考えられる。

個人としては、ある会社の社員という立場への参加を決めたら、入社にあたっては給料の（例えば）30%は最初から出資やストックオプションに振替えるという契約を会社と交渉する、というように、「ある会社と社員の関係」を「他人の関係として」位置付け、自分を客観視することに繋がり、IC化に進んでいくだろう。

ICという存在、ICという働き方は、このように個人を活性化させるが、では企業側にとって、ICの活用を通じた活性化はどの点にあるかということ、ICが組織風土の活性化手段とすることができ、同時にそれは企業が個人をひきつける有効な手段にもなるという点にある。

確かにICが増えていくと、組織（ICを有効活用する会社）側はまず雇用調整推進に利用するだろう。しかし、もし、企業側がそれだけにICの活用を留めてしまうなら、企業の活性化にはあまり貢献しない。IC側としても、景気の変動の中にもまれるだけでICという生

き方自体がいずれ消滅してしまうかもしれない。

そうではなく、企業が、企業組織の中でICを推奨し、活用を進めるということは、第一に、企業で働く個人にとって多様な働き方の選択肢を持てることになり、それはまたその企業にとって、優秀な人材の一種のリテンション策にもなる。

第3章で触れたように、ICは契約を結んだ企業における企業戦略にコミットし、結果が問われる真剣勝負の世界に生きている。社員の場合も成果主義で厳しく査定されているが、たとえ60%の成果しか出なくてもすぐに解雇されるわけではない、しかしICは結果で出なければ次の契約は無い。そうした緊張感溢れる仕事を行なう人が身近に共にいる事自体が、既存の社員への意識変革をもたらす。意識変革は組織風土を活性化させ、業績向上に貢献していく。

第二に、企業がICをうまく使いこなすには、ICに業務を委託する前提として企業側に仕事の切り分けが明確に出来ていることが求められるため、企業が自らの業務を見直す契機となり、それは企業の活性化に繋がる。

これはどういうことかと言うと、企業がある業務をアウトソースする場合と同じである。例えば、人事の給与支払業務をBPO (Business Process Outsourcing) 企業にアウトソースする場合、まず自社自身の人事業務に関する業務要件の切り分け、業務分掌の明確な定義、そして自社に業務のどの機能を残すか残さないかの総合的判断、といった作業を行なっておくことが、外部に業務を委託する最低条件となる。アウトソース業務を受託する側も、委託先との間で厳密なマニュアル

を策定し、どこからどこまでが委託を受けて代行する部分かを、かなり詳細に明確化する必要がある。

ICが業務を請負う場合も同じである。業務委託される業務の範囲が明確でないと、途中で当初想定以上の仕事まで要求された結果、要求水準や範囲が広がったにかかわらず契約条件を見直さないと、結果として品質等に顧客不満が生じ、その企業からは以降、仕事が来なくなってしまうリスクがある。

IC側にとっても困るが企業側にとっても自らの業務遂行に支障をきたす。企業側としては、ICの活用を通じ、業務の進め方についての業務革新が求められるわけである。

このように、IC化が進むということは、企業と社員（組織と個人）の新しい関係を構築することに繋がり、ICの活用を通してICの存在自体が企業の活性化をもたらす。ICの活用を通じた企業の活性化は今後一層重要になっていくと考える。

#### 【参考文献】

- [1] 秋山進・山田久. インディペンデント・コントラクター. 東京, 日本経済新聞社, 2004, 265p.
- [2] 現代用語の基礎知識2007. 東京, 自由国民社, 2007, 1698p.
- [3] 佐藤博樹編著. 変わる働き方とキャリア・デザイン. 東京, 勁草書房, 2004, 186p.
- [4] 高橋俊介. 組織マネジメントのプロフェッショナル. 東京, ダイアモンド社, 2004, 237p.
- [5] Daniel H. Pink. 池村千秋 (訳). フリーエージェント社会の到来. 東京, ダイアモ

ンド社, 2002, 394p.

- [6] 藤本隆宏・武石彰・青島矢一編. ビジネス・アーキテクチャ. 東京, 有斐閣, 2001, 316p.
- [7] 矢島 尚. PR会社の時代. 東京, 東洋経済新報社, 2006, p.151-168.