

「インディペンデント・コントラクター（IC）」という働き方

田代コンサルティング 代表取締役 田代英治

昨今話題になっているパラレルキャリア、副業など会社以外の仕事やNPO活動に従事する働き方は、あくまで軸足を本業におきつつ、社外での知見を何らかの形で本業に結びつけることを意識したキャリアのあり方といえる。

さらに一歩進んで、本業の会社から独立した形で外部のプロフェッショナルとして業務を請け負う「インディペンデント・コントラクター（IC）」という働き方が存在する。副業者に対して、「独立されてしまうのでは」と懸念する企業も多いが、社外に出た人材との連携であるICの活用、そして人事労務担当者のキャリアとしてのICの可能性について、田代英治氏にうかがった。

1. インディペンデント・コントラクター（IC）とは何か

(1) ICとはどのような働き方か

昨今、厳しい経営環境が続くなかであって、いかに優秀な人材（タレント）を確保し、有効に活用していくかが企業経営の鍵を握るようになってきた。事実、雇用形態の多様化を進め、外部の専門性の高いプロ人材を活用するケースも徐々に増えている。

外部プロ人材のなかでも、雇用という形態に縛られず、自分を必要とする企業に対して、専門性の高い仕事を複数の企業と契約して請け負っていく。プロ意識をもって、自らの腕で成果を出すことにこだわる独立・自立した個人。このような、サラリーマンでも事業家でもなく、「雇われない、雇わない」第3の働き方を、インディペンデント・コントラクター（IC＝独立業務請負人）と呼んでいる。

つまり、ICとは、「Individual（個人）として自分の価値基軸で意思決定し、組織からIndependent（独立）して活動し、Inter - Company（会社の垣根を

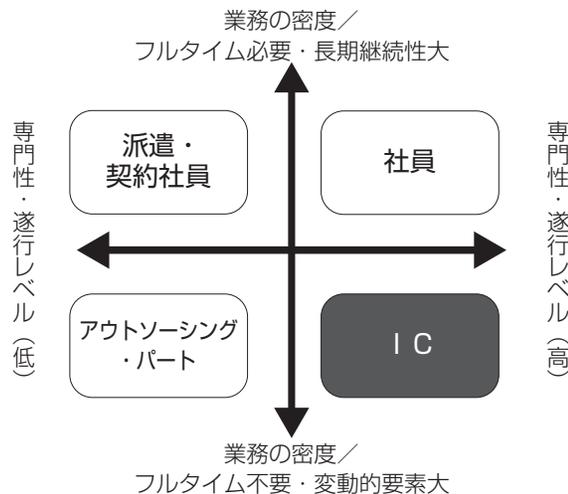
越えて）に働く」存在であり、次のような特徴をもっている。

- ・何を遂行するかについて、顧客企業と相談しながら、自ら決定できる立場を確保している。
- ・実質的に個人単位で期間と業務内容を規定した、請負・コンサルティング・顧問契約などを（1社専属ではなく複数の）企業や各種団体と締結する。
- ・高度な専門性・業務遂行能力を有している。

現在の日本ではICという働き方はまだ一般的ではないが、今後は、雇用のコストとリスクを避ける一方、外部の知恵を有効に活用していきたいという企業の意向から、ICという働き方が拡大すると考えられている。

筆者もICという形態で働く1人だが、会社から独立する際、会社を辞めるのではなく、会社との関係を雇用契約から業務委託契約に変更するという意識であった。正社員としての無限定の契約ではなく、個人事業主としての有期契約への変更を会社が受け入れたということである。そのように考えれば、ICが決して特別な働き方ではないことがわかってくる。

図表 IC概念図



(出典：インディペンデント・コントラクター協会 入会案内)

(2) IC と他の働き方との違い

IC は他の働き方とどこが違うのだろうか？ それを示したのが図表である。上下の軸は、業務の密度を指し、左右の軸は専門性の高低を指している。

会社にとって、業務の密度が低くフルタイムで働いてほしい業務については、正社員か派遣・契約社員の担当になるが、そうではなく、単発的なプロジェクトであったり、期間限定の仕事であったりなど、業務の密度が高い場合は、IC やアウトソーシングで賄うほうが都合がよいといえる。

また、専門性の低い仕事は、派遣社員やアウトソーシングで済みますが、専門性の高い仕事は社員やIC に頼む必要がある。つまり、IC は、業務の密度が高く、専門性も高い働き方であると考えられるわけである。

また、IC はフリーランスやSOHO（スモールオフィス・ホームオフィス）とも似ているが、下請け的な仕事よりも経営企画や組織人事のように高度な専門性や技術を会社側から求められる業務を行う場合が多い点が異なる。契約を結ぶ際も、会社とIC の立場はあくまで対等であり、自分の専門性や技術を会社へ期限付きで提供するのである。

2. 人事担当者が IC をめざすメリット

IC として独立する際に、勤めている会社の仕事を請け負って独立する（=自分の勤務している会社との業務委託契約を結ぶ）方法を採用することが多い。そこで、このようなIC という働き方を人事担当者がめざすメリットについて考えてみたい。人事担当者であれば、現在の人事部をクライアントとして業務委託契約を結んで独立することになる。このやり方は、これまでの会社との関係を保ち、独立の最難関である最初のクライアントの確保の問題も解決できるメリットがある。

(1) 好きな仕事に集中することによる能力の向上

IC として働くことは、自分の得意分野や好きな仕事を専門にして、業務を行うことになる。好きなことをするときには、それに対する努力はいわば「娯楽」となり、そのような仕事は楽しくて仕方なくなる。また、40歳以上であれば管理職に就いている人も多いが、面倒な管理業務から解放され、好きな人事業務だけに集中できる。結果として、余人をもって代えがたいレベ

ルにまで自分の能力を高めることもできる。

その高まった能力をフルに活用した結果がよい仕事に、よい仕事の成果が収入につながる。実力や努力によって高い収入が期待できるのである。また、在宅等オフィス外で勤務ができたり、勤務地・勤務時間は関係なく自由に働けたり、といったメリットもある。

(2) 人事担当者として今後の目標を明確にすることができる

人事担当者としてこれまで積み重ねてキャリアを基に、これから先どうありたいかを考える際に、一つの選択肢としてICをめざすことにより、今後の目標やそれに向けてやるべきことを明確にできる点もメリットと考えられる。

ICとして独立をめざす場合、実際に修業に充てる期間は、人によって異なるが、活躍したい分野での経験は、10年程度が必要となるであろう。それくらいの期間、意識的に学んでいけば、業務の専門知識も身に付くであろうし、ICとして働くことになってもしっかり実績として提示できるであろう。人事業務も例外ではなく、やはり5年では短く、10年程度は必要であるというのが経験を基にした筆者の考えである。

仮に、大学を卒業してから新卒で入社して、10年間同じ部署で専門知識を身に付けたとした場合、30代前半になっている。30歳という節目の年齢になると、自分の人生について考えるであろうし、ICとして働くことを選択肢として視野に入れるのによい時期であろう。

このように、30歳になってから独立を考える場合には、そこからの10年間で勝負になる。10年かけて、人に負けない専門知識を積み重ねることができれば、40歳ころにはICとしての独立にチャレンジできるようになる。

最終的にICとして独立することにならなくても、ICをめざして専門性を高め努力を続けること自体に価値がある。人事担当者として、人事業務を遂行する

うえに必要な仕事の専門知識は、実務をとおしてだけでなく、労働法やマネジメントの学習からも得られるものである。そこで、資格の取得や大学院への入学も選択肢の1つである。筆者の場合は、社会保険労務士の資格をめざして、日々学習したこと（そして実際に資格を取得したこと）は大きな自信となり、その後の職業生活のうえで大きなメリットとなった。

やはり、資格があるとないとでは周囲からの評価が違う。資格を取得するために学習に励み、そこで身に付けた専門知識は、大きな自信となるものである。

(3) 会社との関係性を見直す機会となり、仕事に向かう姿勢が変わる

ICとして独立するための前提として、当人が会社にとってなくてはならない社員であることが必要である。もしも、その人の仕事が、他の人でも代えの利くものであった場合、業務委託契約どころか「どうぞ辞めてください」といわれるのがおちである。人事担当者がICをめざすという目標を立てたときに、決してこのような状態にならないように覚悟が決まり、全力で努力するはずである。人事担当者としての日々の業務遂行にも身が入ることであろう。今すぐに独立するかどうかは別として、将来会社から独立して業務を行うことになれば、会社との関係も使用従属関係から対等な立場となる。会社の指揮命令を受けて働く立場から自分の価値観に基づき業務を遂行することになるため、同じ業務でも当事者意識を強くもって仕事することになる。

3. 企業がICを活用するメリット

複数の顧客から絶対的な信頼を勝ち得ている営業専門職、優れたネットワークをもち的確な目利きのできるバイヤー、高度な技能と専門知識をもった研究開発職、税理士や社会保険労務士などの資格をもった経理や人事などの専門職等々。これらの会社にとって必要

とされるプロフェッショナルが独立して辞めてしまうことは、会社にとっては大きな損失となる。

しかし、これらの人が独立後も、業務委託契約を結んで、ICとして業務を継続してもらえば、会社は損失を回避することができる。仮に金銭的成本は多少増えたとしても、ゼロから新しい人を探すよりは時間も労力も無駄にならずに済むことになる。

現在は、「外部プロ人材」が求められる時代といわれているが、会社にとって、このようなICを活用するメリットとしてどのようなことが考えられるかを考察してみたい。

(1) 「雇用コスト」の削減

企業経営を取り巻く環境は厳しい状況が続いている。とくに、「雇用コスト」の負担増加の影響は大きく、人材難だからといって、正社員を雇い続けていたら、コスト競争に勝ち残っていくことは難しい。人件費の変動費化という意味でも、正社員以外の人材をうまく活用していくことが、これからの不可欠な人材戦略となってきている。

アルバイトやパートに関しても、労働法や社会保険の適用を受けることから、コスト対策として考えると、必ずしも効果的ではない場合が生じる。そこで、雇用関係のない「労働力」のメリットが注目を集めることになる。

(2) 「特定の個人」がもつ専門性への期待

すでにアウトソーシングが一般化し、多くの企業では外部のリソースを活用している。問題は、「だれに頼むか」という点にある。組織に頼んでも最終的には個人が仕事をするに変わりはない。それならば、最初から成果の期待できる「特定の個人」と仕事をしたほうがよいともいえる。結局のところ、専門能力がなければ、社内でも社外でも成果を期待することはできないだろう。だれが担当するかかわからない「組織」よりも、専門性をもった「特定の個人」に頼んだほう

がよいのではないだろうか。

競争の激しい現在にあつて、企業に求められているのは、新しいサービスや高い付加価値をもつ製品をスピーディーに市場に投入していくことであり、今後の生残りの重要な条件となってくる。しかし、組織内の人材だけでは、どうしても発想に限界がある。そこで、「外部プロ人材」であるICに期待がかかるのである。

(3) 社員のIC化のメリット

退職後、独立起業した元社員との業務委託契約による業務継続のメリットは、常に最新のアクティブな専門業務の提供を受けられるという点にある。他部署の人間や転職者を充てるよりは、即戦力としての効用は高いといえるだろう。

終身雇用のメリットは、社員の帰属意識の深化によるロイヤリティの向上であるが、そこには社員の過度の依存と社員自身の怠慢が蔓延するリスクが潜んでいるかもしれない。有期雇用契約や業務委託契約はこういったリスク回避に有効である。

さらに、かたわらにリスクを背負った業務委託契約の元社員がいることは、ほかの社員にとっていい意味での刺激をもたらすのではないと思われる。副次的作用としては、会社の事情をよく知った社員がいることで、上司と部下との緩衝材を得ることができるという目に見えないメリットも考えられる。

(4) 内部の事情にも精通している

会社から独立したICは、専門家としての経験、実績は不足しているかもしれないが、その会社にとっては、業務に精通している大切なプロフェッショナルである。実際、著名な人事コンサルタントと契約しても、うまくいくかどうかはわからない。

筆者が業務委託契約への変更を申し出たときに、当時の上司から次のような言葉をかけられたが、このような会社の評価は筆者のケースに限らず、一般的に考えられるところである。

「このまま会社にいれば、いずれ人事異動で君は人事部から離れることになる。それは私にとっても不便なことだ。だが、こうして君が独立して業務委託契約を結ぶことになれば、契約が続く限り、会社は専門的なサービスが受けられる。お互いにありがたいことだ」

1つの会社に20年間勤め、社内の人間関係やら歴史やらリソースやら、だれにどのように話をもっていけばいいか、どのような経緯があってこの制度が作られているのかをよく知っていたのであるが、そのような人材を会社が確保しておくメリットを認識しておくことも必要である。

独立後さらに専門性を磨き、広い視野をもつことができたICであれば、その会社にとって価値の高い業務を提供できるであろう。ICとしての独立は、内部事情に精通しつつ、外部の視点から会社に有益なアドバイスができる人材を確保できるという点で、普通の独立とは異なるのである。

4. 事例（筆者のICとしての働き方）

(1) 人事担当者時代の活動

筆者も、ICとして働く者の1人であり、現在はNPO法人インディペンデント・コントラクター協会（IC協会）の顧問を務めている。会社員時代、組織（会社）と個人（社員）の関係は、雇用関係とは別のもっと柔軟な形があってもいいのではないかと考えて続けてきた。それに終止符を打つことができたのは、会社との関係を変えるという発想であった。「会社と社員の雇用関係をいったん解消して、自分のやりたい仕事で会社と業務委託契約を結んで仕事をする」という案は究極の解決策だと思い、会社に提案し、最終的に受け入れられた。当時43歳で、それまで人事部で通算9年間を過ごしている。

私が独立を初めて口にしてしまったのは、上司から人事部から営業部への異動を打診されたときであっ

た。自分の心に問いかけたときに、「人事のスペシャリストとして独立したい」「もっと人事で経験を積みたい」「いまさら営業部には戻りたくない」という声が聞こえてきたからである。

(2) ICとしての活動

こうして、2005年に20年勤めた会社を退職し、社会保険労務士・人事コンサルタントとして独立と同時に、同社と業務委託契約を結び、引き続き人事グループの業務の一部を引き受けることになった。それ以降11年間、社員という立場から離れて、同社との新しい関係を継続している。自立・自律した個人として「雇われない、雇わない」第3の働き方をエンジョイしている。

同社とのかかわり方だが、現在は週に3～4回出社し、1回2～5時間程度人事グループの専用デスクや会議室で仕事をしている。出社する日時は、筆者の都合も加味して、前週末に4週間分の予定を人事グループに連絡し、その後変更があればそのつど連絡している。

さすがに従業員番号はなくなったが、メールアドレス、電話番号も人事グループで勤務していたときと同じものを使わせていただいております。同社人事グループ員としての名刺ももっている。セキュリティカードも社員と同じものを配付してもらい、自宅用のPCも貸し出してもらっている。

仕事の内容は、おおむね以下のようなものだが、人事グループだけでなく、総務、法務、CSR等他のグループからの相談も受けている。労働組合との会合や役員との打ち合わせにも出席することもある。

(ア) 人事グループが主導する全社プロジェクト（働き方見直し改革、組織風土改革）メンバーとしての活動

(イ) 人事労務・人材開発・社会保険等人事業務における相談対応

- (ウ) 人事制度改革等の人事プロジェクトに対するアドバイス
- (エ) ハラスメント等社内相談窓口
- (オ) 社内向け、グループ会社の役員向けの研修講師（労務コンプライアンス関連等）

独立当初は、(イ)~(エ)の業務だけであったが、その後、(オ)が、昨年からは(ア)も加わり、11年たつて委託されている業務は拡大している。正社員として雇用関係にあった時期よりも、ICとしてかかわっている現在のほうが会社に対する貢献意識は高く、常日ごろから会社に対して価値を提供することを考えている。

5. 実施運用のポイント

(1) 信頼関係が保てる人物かどうかを見極める

会社が退職する社員と業務委託契約を結び、ICとして利用するかどうかは、突きつめれば、その本人を「信頼できるかどうか」による。信頼できる人物かどうかは、次のような点から判断すればよいのではないだろうか。

- ・まじめで不満ばかりを口にせず、問題行動などいっさいない
- ・上司との間のコミュニケーションに問題がない
- ・どんな仕事を与えられても、腐らず真摯に取り組んでいる
- ・本人がもつ専門性が会社の役に立つ

会社が求めるスキルや能力が高いことは大前提で、それを満たしてはいるが、どこか信頼できないような人物には、やはり仕事は委託しにくい。仕事は信頼できる相手と気持ちよく行いたいし、気持ちよく仕事ができる関係のほうが、成果も上がるものである。

今後も、「会社の秘密を漏らしたりしない」「クオリティーの高い仕事をする」「会社の評判も高めてくれ

る」とイメージできるかどうか重要である。これまで会社内でそれなりの期間きちんと仕事をし、認められていれば、独立後の仕事ぶりも大体は推測できる。安心して仕事を任せられる人間性とクオリティーの高い仕事ができる専門性がある、決して外部に秘密を漏らすようなことがないと信頼することができれば、ICとして引き続き会社業務にかかわってほしい人材との判断ができるであろう。

(2) 外部の視点で社内の相談に対応できる人材を確保する

筆者もそうだが、社会保険労務士のなかには、社会保険などの手続きの代行を引き受けるだけでなく、人事や労務に関する相談をも引き受ける、いわば人事コンサルタント的な働き方をする人が少なくない。そして、会社側も、コンサルティングを頼む以上、社内の不祥事を隠すことなく打ち明けることになる。

なぜ、このような内部の秘密事項までも打ち明けるようなことになるのか。それは、社外のコンサルタントというものが、スキルや能力において秀でていて、専門知識や経験も豊富で、社内人材では代えの利かない存在だからである。

特別なスキルや能力をもつスペシャルな存在は稀少なので、おいそれと会社で雇うわけにはいかず、そうならばいきおい、社外のコンサルタントに助言をあおぐことになる。このような業務に、社内から独立したプロフェッショナル人材を充てて、有効に活用することは大変価値があると考えられる。そのような社外のコンサルタントとして社内の相談事項に適切な対応ができる素養（専門性、コミュニケーション力等）があるかどうかよくみておきたい。

(3) 会社を辞めることに対する感情的な反発を排除する

会社がICとしての働き方を認めることには心理的な壁が存在することも確かであろう。実際に、独立後

に知り合った大手企業の人事部長は、筆者の体験談を聞いて「辞めた社員と業務委託契約なんてあり得ない。ほくだったら、社員が辞めるといった瞬間に縁を切る」とのことであった。感情的には、いまなお、この人事部長のような方が多いのではないだろうか。辞めた社員との業務委託契約を認めて、前例を作ってしまったら、独立する人が続出してくるのではないかと危惧する気持ちもあるかもしれない。

社員の立場からは、このような感情をもたれずに、縁を切られないようにするためには、会社内で「きみがいなくなったら大変だ」などといわれるくらいの存在になっておく必要がある。そのためにも、最初の交渉相手である上司にとって、かけがえのない人材になっておくことが重要なのである。

このような人材を多く抱える企業は、実際に社員が独立していくかどうかは別として、人材・組織力の強い会社といえる。そのためには感情論を排除し、懐深く広い視野で社員のキャリアを考えてあげることが大事ではないだろうか。

(4) 大前提として業務委託契約の問題点をクリアしておく

ICは法人に雇われている従業員ではなく独立した個人事業主として扱われるため、労働基準法など労働者を守るための法律が適用されないことや社会保険も全額自己負担となるなど、見方によっては不利な点もある。

この点、仕事を依頼する企業は、労働保険料、社会保険料の負担がなくなり、労働基準法や民法などの法的義務から解放されるので、金銭的にも法的にも負担が軽減する。そのため、実は雇用しているのに、形式上は業務委託契約していると嘘をつく「偽装請負」が

問題になっていることもある。

偽装請負は、法的義務から免れるために法を潜脱するものである。労働法制は形式ではなく実態で判断されるので、偽装と判断されれば当然違法となる。業務委託である条件とし、個人事業主はその委託内容を理解したうえで、契約段階で断る自由をもっていなければならない。立場の上下関係や指揮系統がそこに存在し、仕事を受ける側が、断れない状況や以前は社員だったからその関係のまま、という状況では違法とみなされる場合もある。

そこで、まずチェックすべき適法に委託するためのポイントとしては、相手が労働者ではなく、個人事業主として独立して業務執行していることが必要になる。また、仕事を依頼する相手が個人事業主であることを立証するため、請負契約であること、指揮命令をしないこと、(時間ではなく)結果に対して報酬を支払うことなどを契約書に明記しておくことが必要となるだろう。

アメリカではすでに多くのICが活用されているが、今後日本でも会社と個人のウィン・ウィンの働き方として広まっていくことに期待したい。

PROFILE

田代英治 (たしろ・えいじ)



1985年神戸大学経営学部卒。同年川崎汽船株式会社入社。人事部にて人事制度改革・教育体系の抜本的改革を推進。2005年に独立。引き続き川崎汽船株式会社の人事部の業務を請け負いつつ、各社の人事制度の構築・運用をはじめとして人材教育にも積極的に取り組んでいる。主な著作に、「人事・総務・経理マンの年収を3倍にする独立術」(幻冬舎新書、2015年)等がある。