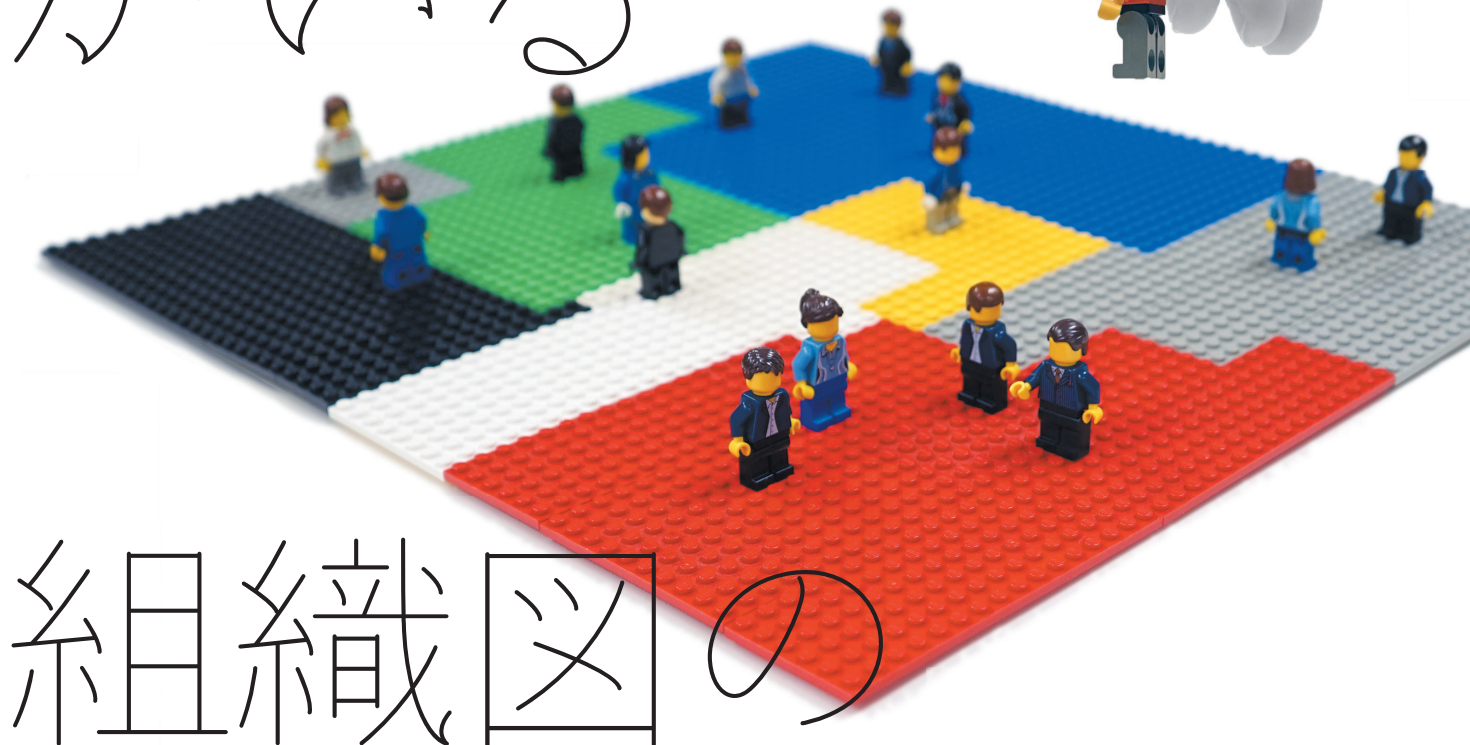


# フリーランス が いる



## 組織図の描き方

### はじめに

日本のフリーランスの数は、1100万人を超え、労働力人口の約17%に達するまでに増えた<sup>(\*)</sup>。政府も「一億総活躍社会」の実現を目指し、柔軟な働き方の選択肢を増やすべく取り組みを開始しており、今後、この潮流は大きなうねりとなっていくことが予測される。一方、企業側の動きを見ると、実際にフリーランスを活用する企業は全体の2割程度に留まる。そして、活用したことはないが、活用したいと考える企業は約3割。残りの約5割はこれからも活用する予定がないという(右ページ図)。

実は、筆者はフリーランスであり、Works編集部から

業務を委託されて働いている。一方、執筆や撮影を担うフリーランスに仕事を依頼する立場でもあり、企業とフリーランスの中間地点に常に立っている身だ。それだけにフリーランスの活用を難しいと考える企業側の躊躇や、不安定さと引き換えに自由を選択したフリーランス側の戸惑いは十分に理解できる。同時に、それぞれの持つ躊躇や戸惑いを払拭していけば、よりよい協業の形を見つけ出せるであろうことも想像できるのだ。企業とフリーランスが協業して価値を生み出す「組織図」を描くことを本特集の目標としたい。 本誌編集/入倉由理子

(\*)「フリーランス実態調査2017」(ランサーズ)

# 半数の企業は フリーランスを活用しない ——その選択は正しいか

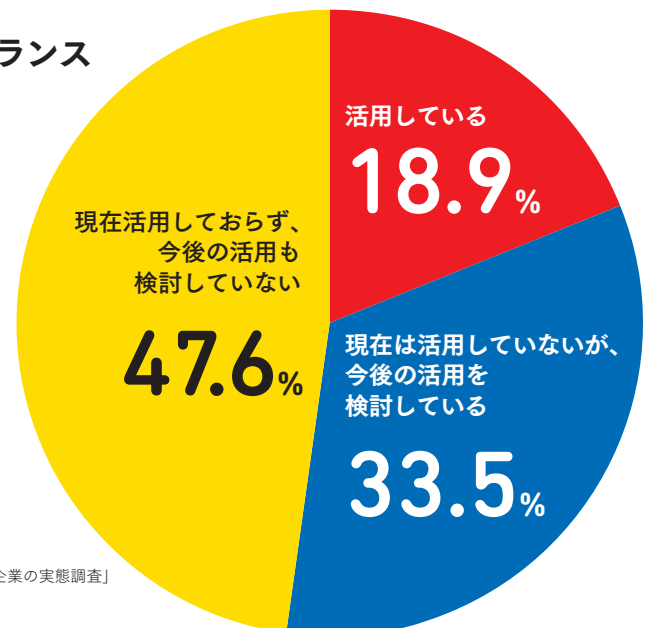
## 企業がフリーランスを 活用しない、その理由とは

フリーランスとは、企業と雇用関係を結ばずに働いている人々で、先のランサーズの調査では兼業・副業も含んでいる。前述の通り、日本企業の約5割はフリーランスを

活用したことがなく、今後も活用する意向はない、としている。その理由は何か。

同じ調査において、活用しない理由で上位に挙がったのは、「費用対

## 自社のフリーランス 活用状況

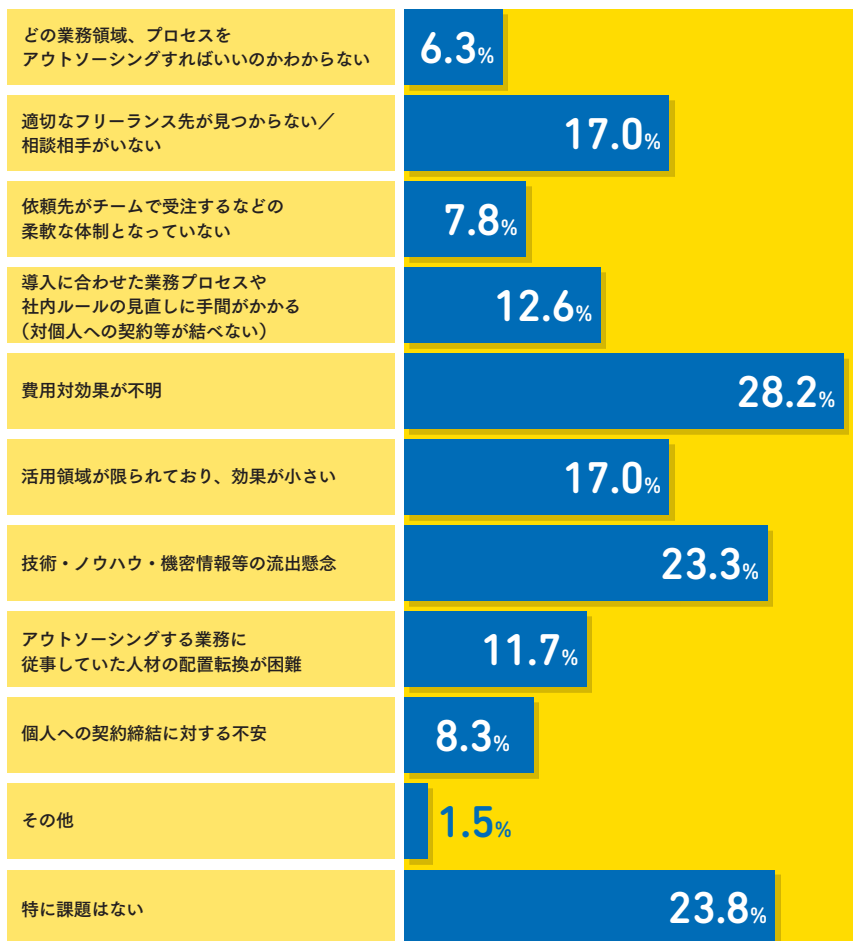


出典：「働き方改革に関する企業の実態調査」  
(2016年、経済産業省)

効果が不明」「技術・ノウハウ・機密情報等の流出懸念」「適切なフリーランス先が見つからない／相談相手がいない」「活用領域が限られており、効果が小さい」「導入に合わせた業務プロセスや社内ルールの見直しに手間がかかる」「個人への契約締結に対する不安」などである。これまでフリーランスという「個人」と取引した経験がなく、「新しく始めるためにこれまでのやり方を変更するのは面倒だ」と言っているだけでも聞こえる。

この、日本企業にありがちなメンタルモデルのままでは、新しいチャンスや可能性をつかむことを逃し、競争上の優位を築けないのではないか。事業環境の変化のスピードが加速的に上がる未来を乗り切れないのではないか。そうあえていきたい。その理由を、次に挙げる。

## フリーランス人材の活用の障壁（複数回答）



出典：「働き方改革に関する企業の実態調査」（2016年、経済産業省）

## 今後、高度なプロフェッショナル人材を獲得し続けられるのか

ゆるやかな景気回復局面が続いているという背景もあり、有効求人倍率は1.5倍以上とバブル期を超えて、企業は慢性的な人材不足に陥っている。帝国データバンクが2017年7月に調査した「人手不足に対する企業の動向調査」では、企業の45.4%が「正社員が不足している」と回答している。特に、IT系など情報サービス業では、69.7%が不足感を持つ

ているという。人口減少、少子高齢化に直面するわが国では確実に労働力人口は減っていき、人材獲得競争の激しさがゆるむことは今後もないだろう。

その一方で、事業環境の変化のスピードは上がる。そのときどきで、必要な人的資源の能力やスキル、経験や技能といった要件は変わる。それに対応しようと思えば、雇用して

いる人だけでなんとかするのは困難である。新卒採用と自前で育成では時間がかかりすぎるし、中途採用はそもそも労働市場が小さく、獲得競争も激しさを増している。ここで、「自社で雇用している人でなければ」「フリーランス（個人）との取引は不安」と躊躇しては、環境に合わせた事業の変革、会社の進化が滞りかねないし、本当に優秀な人材はいつまで経っても獲得することができない。そしてこれらは現実になりつつある。

人材不足感が強いIT系を筆頭に、優秀な人ほど、1つの企業に束縛されるのを嫌って独立したり、フリーとして働いている、という現象は既に起きている。人工知能（AI）やデータアナリティクスの領域では、信じられないほどの高額報酬での人材獲得競争が続いており、資金力が潤沢でない企業は正社員では採用できない状態である。しかし、フリーランス契約であれば、かけられるコストに合わせて仕事を依頼できる可能性は十分にありそう。

特に高度なプロフェッショナル人

材の力を借りるときの方法として、フリーランスの活用が十分に検討可能な時期に来ている。優秀な人の能力を借りるのに「正社員にできるかどうか（なってくれるかどうか）」を基準にしていると、大きな機会損失を招きかねない。

## イノベーションは同質性の高い組織で生まれ得るのか

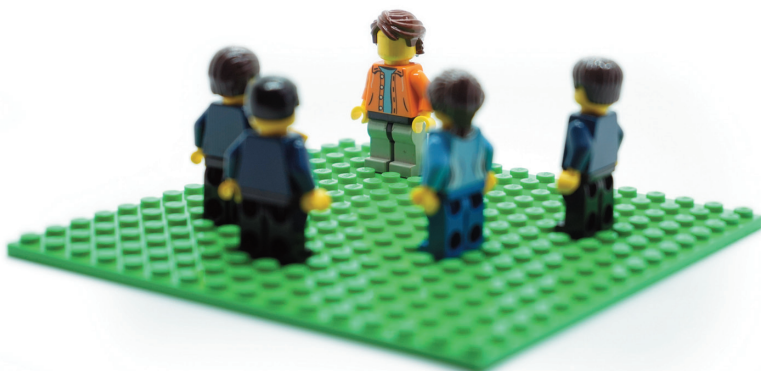
イノベーションを起こしたい、というのはどの企業も同じだ。イノベーションを起こすには、多様な視点が必要だ。だからといって外部の視点を持ったフリーランスを活用すべきだというのは、もちろん短絡的すぎる。だが、多様な背景を持つ人、多様な経験を積んだ人の多様な視点加わることで、イノベーションの可能性は高まる。

また、イノベーションのプロセスでは、確実に越えるべき「高い壁」

が出現する。そこを越えるのに必要な能力を持つ人がいるのであれば、それが外部の人材であろうが、自社の社員になってくれなかりうが、その人の力を借りるべきであろう。

環境変化への対応であれ、イノベーションであれ、進化を求める企業であれば、外部の知恵や経験を取り入れるべき局面は必ず来る。現代とはそういう時代なのだ。

次項から、フリーランスと協業し、高度なスキルや能力を雇用ではない形で獲得している企業、新規事業開発のプロセスで出現した「壁」を乗り越えた企業の事例を見ていきたい。フリーランスといえば、クリエイティブ系職種やエンジニアを想起する人がほとんどだろう。ここでは、近年増加しつつある本部スタッフや企画、新規事業開発など、どのような業界にあってもかかわりのある職域のフリーランスとの協業を取り上げている。



# フリーランスとともに 価値を生み出した4つの事例

企業は今、どのような役割でフリーランスを活用しているのか。

どのように人を選び、どのように協業しているのか、その実際を4社に聞いた。

## 工場のブランディングに広報のプロを投入

### GEヘルスケア・ジャパン

GEヘルスケア・ジャパンでは、デジタル化を進めた「Brilliant Factory」である日野工場の、見学にかかわるコーディネートとそれを通じたブランディングをフリーランスに委託している。

Brilliant Factoryとは、GEの標榜する「Industrial Internet」を実現する工場だ。産業機器をインターネットでつなぎ、製造時から使用時にいたるまで

の状態をデータで把握して、最適化や生産性の最大化を図るのがIndustrial Internetの目指すところである。Brilliant Factoryでは、ネットワークで接続されたセンサーやソフトウェアにより、複雑で高度な機器や設備を統合して運用することや、集めたデータの分析によって、工場の稼働率を最大化することができる。

### メンバーには時間もスキルもなかった

「世界450の工場のうち7つある最も先端的な工場の1つが日野工場です。新しいコンセプトの工場だけに、どのようにブランディングするか迷いました。戦略をまとめてパンフレットをつくろうにも、製造部門はこうした機能を持つ部署や人材を保有していません。そこで、マーケティングのプロの方にプロジェクトに加わってもらったのが、フリーランス活用の始まりでした」と、製造本部Brilliant Factoryプロジェクト長

の田村咲耶氏は説明する。2017年4月には、ビジネス誌で同工場の特集が組まれた。その掲載を機に工場見学の希望者数が爆発的に増え、数カ月先まで予約がいっぱい、という状態に陥った。だが、やはりここでも、そのような外部対応できる部署も人材もない、ということになった。そこで再びフリーランスの活用を決めた。

「工場見学のお客さまは企業の経営マネジメント層が多く、これまで取引がなかった企業からの申し込みも多い。見学のニーズも多様なため、満足して帰っていただくには、ニーズをつぶさに把握するなどの、丁寧な準備とフォローアップが必要になります。それには専門性も戦略も必要だと考えて、広報のプロに依頼しようと考えました」（田村氏）

田村氏は、フリーランスと企業とのマッチングを手がけるWaris社に紹介を依頼。「お客さまのニーズに合わせて案内役やプログラムを決め



田村咲耶氏

製造本部

Brilliant Factoryプロジェクト長

るなどのコーディネートができ、応対もしっかりしていること」(田村氏)を条件とし、教育機関や金融ベンチャーで広報経験を持つフリーランスの中村真弓氏に工場見学のトータルコーディネートを担ってもらうことにした。

## GEの目線でともに 考えてくれるプロを求めた

なぜ、PR会社ではなくフリーランスに依頼したのか。「GEと同じ目線で一緒に会議に参加し、GEの立場で戦略を考え、実践してほしいから」と、田村氏は説明する。「社員と同じような役割ではありますが新規事業であるため、どれだけ続くかわからないことに社員を割くこともできない。そして、新しいサービスの立ち上げには他社の知見も必要でした」(田村氏)

中村氏に依頼した最大のメリットは、プロジェクトリーダーである田村氏が本来の業務に集中できることだという。「見学をご希望のお客さまからメールが届くと、やはり外部からの依頼のため仕事を中断してでも早く返信せねば、と思って焦ってしまいます。結果、本来私がやるべき戦略を考える仕事がおろそかになってしまうのです」(田村氏)

実際に中村氏が担っている業務は、見学希望の企業を受け付け、そのニーズを把握して見学のプログラムを立案することに始まる。関係者をアサインしての綿密な打ち合わせ、必要な書類の準備から当日のフォローアップと多岐にわたる。

## 中村真弓氏

製造本部

Brilliant Factory コーディネーター

2003年に新卒でICT事業の法人営業に携わる。その後、広報専門のビジネススクールや金融ベンチャーで広報・PRを担当。2017年初めよりフリーランスに転身。複数の企業のPRやブランディング業務を担う。

## 半身外、半身内部で いかに価値を生み出すか

実は、中村氏は、着任当初の1カ月は戸惑うことが多かったという。「田村さんは私にすべて任せてくれましたが、プロジェクトチームのメンバーはもちろん、工場の現場や法務など関係者が多く、社内ネットワークがない私はどう依頼すればいいか悩んでいました」と、中村氏。それを見た田村氏が、担当者一人ひとりに丁寧に中村氏を紹介し、彼女の役割を説明した。さらに、プロジェクトメンバーから課題をヒアリングする場を設けたことで進むべき道が明確になり、そこから急速に仕事が円滑に進むようになったという。

「『外部のプロとして価値を提供しなければ』という気持ちは常にありますが、社員と同じ名刺を持ち社員と同じ会議に出席し、チームのメンバーであるという意識を持って働けるのはとても幸せです。外の視点を活かしながら、社員と同じ価値を生み出すことにコミットしていく、半



身外、半身内部でいることが企業にとってもフリーランスの良さだと感じています」(中村氏)

仕事のオファーが来たときは、製造業やヘルスケア業界の経験がないため、務まるかどうか不安だったというが、「Warisのカウンセラーが背中を押してくれた。引き受けてよかった」と中村氏。ヘルスケアやGEに関する知識は、書籍などを通じてキャッチアップする毎日だ。

「田村さんのように、リーダーが目指すべきゴールを示してくれることは、フリーランスにとってとても重要」(中村氏)だという。「ゴールに向かって、社員が担うこと、私が担うことの線引きが明確になります。プロとして何が求められているか、何をすべきかに迷がないため、今、とても仕事がやりやすいのです」(中村氏)

# 経営企画部門の最強チームをつくる

## アカツキ

モバイルゲームを主事業とし、2016年3月東証マザーズに上場、2017年9月には東証一部に市場変更を果たしたアカツキ。経営企画部門は、経営企画や財務、IR、経理、情報システムなど幅広い役割を担う、約30人のチームからなる。そのうち正社員は6人。「残りは契約社員や業務委託で、そのうちの10人弱は週3～4日勤務で働く、ほかの仕事も持っているフリーランスです」と、執行役員事業開発室室長兼経営企画部部長の梅本大介氏は話す。

### 業務上はフリーランスと正社員とで区別はない

実は、梅本氏自身もアカツキのかかわりはフリーランスのコンサルタントとして始まっている。前職を退職し、同社の上場プロセスや上場後の財務、IR、広報の組織の立ち上げ支援を行った。現場で幅広い業務に携わるなかで、社員の採用や評価といった経営企画部門の組織運営そのものも責任業務の範疇となり、実質的な「部長」ポジションでフリーランスながら経営企画部門のマネジメントを行うこととなった。同社との関係を深め、執行役員という立場でさらにコミットメントを高めるこ

とになったため、2017年4月に正社員となった。経営陣とは、フリーランスとしてアカツキ以外の仕事を個人で兼業することに合意しており、「私にとっては、単に法律上の契約形態が変わっただけ、という認識です」（梅本氏）という。

梅本氏が率いるチームのメンバーを見渡しても、勤務日数が人によって異なる以外は「人事管理上の違いはあっても、業務上は雇用形態の違いはほとんどわかりません」（梅本氏）という。注目すべきは、公認会計士、弁護士、IRスペシャリストなど、士業を含めた高度な専門性を持つフリーランスが集まっていることだ。

「われわれのチームは、業務的な専門性だけではなく、ベンチャースピリットやチームワークといった組織面でのイニシアティブを発揮してくれるメンバーと一緒に働きたいと考えています。その両面のクオリティが高く、プロとしてコミットメントを示してくれる人が一緒に働きたい仲間であり、現時点のアカツキにおいてはそうした人が集まり、正社員という形態にこだわらない働き方をしています。本当のプロであり、仲間として一緒に働きたいと思えるメンバーがチームで能力を発揮してくれ

ることに価値があり、雇用形態というのはあくまで表面的な事務手続き上の区別と考えています」（梅本氏）

公認会計士の資格を持ち、経営企画部管理グループのシニアマネージャーとして働く泉光一郎氏も、週3日勤務のフリーランスである。新卒で監査法人に入社、公認会計士として働き、IT系企業に転職して経理に従事した後、フリーランスとなって2015年秋ごろから同社で仕事をするようになった。「フリーランスになった、というよりは公認会計士に戻ったという意識」だと、泉氏は振り返る。「もともと監査法人は個人事業主の集まりのようなもの。私には、正社員で働くよりは、公認会計士という専門性を活かして、自由度のある働き方をするほうが合っていたのだと思います」（泉氏）

同社で仕事を始めたきっかけは、「元の会社の上司がアカツキの役員になっており、彼に誘われたから」（泉氏）と話す。梅本氏のチームでは、このようにリファラル採用(\*)によってメンバーを集めることが多い。「一緒に仕事をしたことがあれば、その人の能力や人柄がわかりますし、そうでなくても周囲から評判を聞くことができます。期待値とのズレがあ

(\*) 社員に人材を紹介してもらうなど、個人的なつながりを活用する採用手法



## 泉 光一郎氏

経営企画部 管理グループ

シニアマネジャー 公認会計士

大学卒業後、大手監査法人にて監査業務のほか、株式公開、JSOX導入支援業務などに携わる。その後、IT系上場企業の経理部門に経理マネジャーとして勤務。M&A対応、IFRS導入、会計システムの入替えなどを経験後、フリーランスに。2015年よりアカツキの経理部門のマネジメントなどに携わる。

高いプロが社内にいることが重要」(梅本氏) だという。「プロにいてほしい案件が多くある」=「プロが興味を持ってくれる面白い仕事が多くある」という図式が、同社では成立している。実際に、週3日で勤務していたフリーランスに、新規事業を行う子会社のCFO兼務を依頼し、週4日勤務に契約を変更した例もある。

同社にプロが集まる理由には、対等なパートナーシップが徹底している、ということもある。「上下関係や契約形態による区別はしません。相手が上の階層であろうが、社員であろうがなかろうが、言うべきことはきちんと言う。このカルチャーが浸透しています」(泉氏)

その基盤になっているのは「契約形態の別なく、上司とメンバーの間で行われる1on1ミーティング」(梅本氏) である。「上から下へのみならず、下から上にも率直にモノを言うことを推奨し、それを仕事上の義務にしています」(梅本氏)

正社員だから、フリーランスだから、という分け隔てをせずに、プロジェクトベースで必要なところに必要なプロをアサインする。スピード感を持って経営をするための、実に正しいありようではないか。

まりないのです」(梅本氏)

### 面白い仕事があれば プロは集まる

よく言われる「情報管理上重要な仕事をフリーランスに任せていいのか」という不安に対して、梅本氏は「プロが自身の生命線を断つようなリスクを冒すわけがない」と一笑に付す。また、管理部門で重責を担う人が、週数日の勤務で滞りなく業務は進むのかと問うと、「大きな問題にはならない」(梅本氏) という。「緊急対応が必要な案件が生じて、『今日はないのか』と思うことはありますが、本当にその人の力をすぐ借りたいとなれば、電話やメールでやり取りすればいいし、今日は急遽来てほしいと依頼することもできる。週に数日しかいないことを所与の条件とすれば、それで回る仕事のやり

方が定着していきます」(梅本氏)

一方で梅本氏は、「できるだけ自由に働きたい」という志向を持つフリーランスの人々を、オフィスに呼び込む工夫を行っている。「チームでは“おもちゃ理論”と呼んでいるのですが、ここに面白い仕事があればここに来たくなる。専門性の高いフリーランスは単純に報酬の多寡だけではなく、どれだけ新しい仕事か、自己実現につながる仕事かどうかで、する・しないを選択する人が多いように思います」(梅本氏)

同社の場合、これまで、上場やスピーディな企業買収など、“チャレンジング”な案件が常にあった。「既成概念にとらわれず、やりたいことをやる」のが同社の信条であるため、「周囲に“できない”と言われるような案件も、“この方法であれば可能ではないか”と提案できる経験値の



# 新サービス開発でマーケティングのプロを活用

NTTドコモ

NTTドコモの国際事業部は、ローミングサービスなど携帯電話の国際サービスを担当する部門だ。そのなかで国際技術担当は、エンジニアを中心に全員男性の10人のメンバーを有する。そのチームを核に、海外旅行者向けの新サービスを開発するプロジェクトがスタートしたのは、2017年初めのことだった。

「プロジェクトのメンバーが全員男性かつ技術者のみという同質性の高い組織では、新しいサービスは生み出せないと思いました」と話すのは、同事業部国際技術担当主査の田中威津馬氏だ。田中氏は、バルセロナのESADEビジネススクールで学び、MBAを取得した経験を持つ。「新しいものを生み出すとき、チームに多様な視点があることの重要性を実感しました」（田中氏）。このビジネススクールの学生167人の国籍は60カ国にも上り、職業もばらばらだったという。「ビジネススクールの学生2人にプログラマー2人、プロのデザイナー2人というチームで社会課題の解決プランをつくりました。エンジニア出身の私には想像もつかない、『そうくるか』というようなアイデア

をデザイナーは出してくる。イノベーションにはそういう場が必要であり、ドコモの新サービス開発においても、どうしたらそれをつくることができるのか、試行錯誤の日々でした」（田中氏）

## 社員は社内や業界の常識を壊せない

新サービスは、女性をメインターゲットとしていたが、チームには女性がいなかった。「当初は部内の有志の女性を集めたり、旅行が趣味という女性を社員録で検索したりしました」と、田中氏とともにプロジェクトをリードする国際技術担当主査の高宮正明氏は言う。「どこか優等生

的なドコモらしさとは、一線を画すサービスを生み出したかったのです。イノベーションを起こすべく何度もミーティングを開きましたが、常識を壊す発想をメンバーからうまく引き出せず、その方法を模索していました」（高宮氏）

そんな折、高宮氏はフリーランスの高度プロフェッショナル人材を紹介するエッセンス社のサービスを知った。「そこで初めて、フリーランスと協業するという選択肢が浮上ったのです。理解のある上司も背中を押してくれたので、話がスムーズに進みました」（高宮氏）

エッセンスから紹介を受けたのが、正能業優氏である。正能氏は大学在



田中威津馬氏  
国際事業部  
国際技術担当 主査



高宮正明氏  
国際事業部  
国際技術担当 主査

学中にハピキラFactoryという地方の商品をプロデュースする会社を友人と2人で起業し、そのビジネスを続ける傍ら、ソニーに勤務する「パラルキャリア」の実践者だ。

## 実践でスキルを磨いてきたマーケティングのプロ

「ハピキラFactoryでの仕事は、商品が持つ本来の価値を見出して、それをターゲットに適した形で届けるというプランニングとマーケティングです。ソニーに入社したのも、実はイケてる基礎技術を、ターゲットに適した形で届けたいという思いからでした」と、正能氏は話す。ソニーには副業があることを前提に入社しており、コアタイム以外は自由に動けるという。

正能氏が自身の会社で主に手がけるのは、「日本各地の本当は素敵なのに売れていない商品」だ。「たとえば、高齢者が孫に送ることを想定した、リンゴやサンマなど地域の名産品を宅配する事業があります。孫の世代にしてみれば、リンゴやサンマをいっぺんに大量に、しかも丸ごと送られても困ってしまう。たとえばリンゴなら、切ってパッキングして、サンマはすぐに焼ける状態に内臓を取って、と加工するだけで喜ばれる商品に変わる。こうした消費者の感覚をきちんと説明し、利益が出

るビジネスモデルに仕立てていきます」(正能氏)

正能氏のマーケティングのスキルは、数十というプロジェクトに携わってきたことによって培われてきた。「バッテリーボックスに立つたびに、どうしたらうまくいくのかを自分で考え自分で学びます。それが、成長の秘訣だと思っています」(正能氏)

そんな正能氏に初めて会ったとき、高宮氏と田中氏は「異物」だと感じたという。

## 「ぶつかりげいこ」で企画をブラッシュアップ

「ドコモにはいないタイプ。直截的な物言いも、女性や生活者としての感覚も、イノベーションの経験を重ねてきた専門性もすべて含めて適任だと思いました」(高宮氏)

2017年7月から正式に契約。基本的には週1回、2時間の会議を正能氏とチームメンバーで行う。この会議を田中氏は「ぶつかりげいこ」と表現する。「私が出した企画に対して、正能さんは『どうやって使うの?』『ユーザーはどうしてこのサービスを選ぶの?』とストレートな質問を投げかけてきます。どこが悪いのかを説明してもらい、次のセッションでブラッシュアップ案を出す、というサイクルで進めて

います」(田中氏)

企画立案者にとっては辛辣で厳しい言葉が続いても、会議は決して嫌な雰囲気にならない。「正能さんがロジカルに説明してくれることもありますが、私たちは普段から海外の人々とビジネスをしているため、プランや意見を批判しているのであって、人を批判しているのではないという欧米では当たり前のスタンスが身につけているからだと思います」(田中氏)

当初は、高宮氏、田中氏の2人で始めたようなプロジェクトだが、「今ではR&Dのチームも含め、20人近くの社員が会議に参加するようになった」(高宮氏)という。その会議が面白いという噂を聞きつけた、自発的な参加者が増えたというのだ。その結果、事業部内に新サービス開発を専門で担当するチームも最近できた。社内外の知恵を集めた新サービスは、今、芽吹こうとしている。



しょうの まゆ  
正能 茉優氏

大学在学中に友人と2人で「ハピキラFACTORY」を起業。大学卒業後、博報堂に入社。2016年にソニーに転職。現在も事業を継続しながら勤務を続ける。

# 新商品開発にパートナーとして伴走してもらおう

## パイオニア

有機ELの技術を活用した照明の新規開発案件で、フリーランスを活用したのがパイオニアである。

同社では約20年前から、業界の先陣を切って有機EL技術の開発に取り組んできた。「ご存じの通り、有機ELの技術はディスプレイへの使用が主軸です。国内のテレビ市場が縮小するなか、私たちは有機ELの技術を見直し、新しい可能性を模索しなければなりませんでした。その1つが照明です」と、有機EL照明部事業戦略担当部長の吉村隆一郎氏は話す。

有機ELを使った照明は、白熱電



吉村隆一郎氏

有機EL照明部  
事業戦略担当部長

球やLED照明と比較すると、ずっと自然光に近く、モノの本来の色がわかりやすい。その強みを活かし、まずは大手化粧品メーカーと提携し、カウンセリング時に用いるメーク用有機EL照明を開発した。「しかし、それだけでは事業の広がりに限界があります。一般消費者向けに新しい商品を自力で開発しようと考えました」(吉村氏)

前出のWaris社は、高度専門知識やスキルを持った女性のフリーランスの紹介を得意とする。「女性向けメーク用照明の開発ですから、女性の視点は欠かせません。メンバーのほとんどが男性の部署だったため、Warisに女性のプロフェッショナルの紹介を依頼しました」(吉村氏)

「新規事業に、新しく社内の人材をアサインするのはなかなか難しい」と、吉村氏は明かす。新規事業開発は当然のことながらリスクを伴い、成果が出る確率は極めて低い。成果をベースにした人事評価であればあるほど、高い評価を獲得できる可能性は小さくなる。人事も新規事業のリーダーである吉村氏も、“親心”のような気持ちから、社内の人材のアサインをためらってしまうのだとい

う。そんなある種の“日本企業らしい”事情がフリーランスの活用を後押しし、新商品開発の経験があり、化粧品に興味を持つ人材を外に求めた。

また、パイオニアは基本的に「個人」との契約はできないルールになっている。そこは、Warisという法人と契約することによって、セキュリティや情報管理への不安を払拭した。

### 本契約前に、お互いをよく知るために“合宿”

もちろん、「社内にはないスキルを持ち込みたいという意図もあった」と、吉村氏は振り返る。その点で、紹介されたフリーランスの角田夕香里氏は適任だった。角田氏は、ソニー勤務時代に、新規事業の社内ビジネスコンテストで入賞し、商品開発とマーケティングに携わった経験を持つ。

「私が注目したのは、角田さんのデザイン思考を使ったプランニングやマーケティングの経験です。イノベーションには欠かせない手法だと思うのですが、社内にはそのスキルを持つ人材がいませんでした。角田さんとともに仕事をするることによっ



## 角田夕香里氏

大学院の理工学研究科を修了後、ソニーに研究職として入社。その後、新規事業の社内ビジネスコンテストにチームで応募し入賞。プランニング、量産、マーケティングと、新規事業開発の一連のプロセスに携わる。量産化が決まった時点でソニーを退社。フリーランスとしてその事業のマーケティングに携わりながら、他企業の新規事業プロジェクトにも参加。

この時点での角田氏の役割は、開発する商品のターゲットを明確にするために、商品企画担当者に“伴走”すること。角田氏の新商品開発とマーケティングの経験を担当者たちがトレースできるようにすること、担当者が道に迷ったときに相談相手になること、ターゲットを決めていくうえでの意思決定の手法をともに実践することなどが求められた。

### 1社にとらわれず 幅広い経験がしたい

角田氏はフリーランスとしての自身のコアは、“顧客視点”だと話す。「大学院で化学を専攻し、ソニーに入社後は研究職として、10年、20年後を見越した研究をしていました。そのころ、もっとお客さまの声を聞き、もっとお客さまに近い商品をつくってみたいと考えて新規事業の社内ビジネスコンテストに同じ志を持つ社内の仲間と応募したのです。企画段階ではできるだけ多くヒアリングし、販売時には店頭に立ってお客さまの生の声を聞きました。その経験が、現在の礎です」(角田氏)

フリーランスになった理由の1つは、1社に限らず、広い視野で、幅

広い仕事を経験したかったからだ。フリーランスになると契約や請求といった間接業務を自らやらなければならない煩雑さもあるが、そこはWarisのようなエージェントが担ってくれるため、今は複数の顧客を持ちながらも、本業に集中できている。もう1つの理由は、夫が転勤族でなかなか一緒に暮らすことができなかったこと。パイオニアからの仕事の依頼があったのは、夫の転勤先である福岡で、ともに暮らすことを実現できた時期だった。福岡に暮らしながら2週間に1度の上京で仕事をこなした。

「パイオニアでの仕事は、プロジェクトのオーナーである吉村さんが権限を持っていることがありがたい」と角田氏は話す。「新規事業では、既存のやり方から脱却し、新しい手法を柔軟に取り入れることがとても重要。たとえば、デザイン思考の重要なプロセスの1つであるプロトタイプを検証では、デモ機を持ち出してターゲットになり得る人と1対1でじっくり話します。世に出ていない商品を外に持ち出すといったことを許可してもらえるのがありがたいです」(角田氏)

て、部内の企画担当者にデザイン思考の手法やプロセスを学んでもらいたいと考えました」(吉村氏)

前述の通り、新規事業開発は成果が見えにくい。フリーランスとどのように契約を結べばよいのだろうか。パイオニアの場合、契約にあたって丁寧なステップを踏んでいる。まず、1日のみの業務委託契約を結び、その1日でパイオニア側のチームと角田氏による“合宿”を行った。「私たちからは、社内にどのような技術があり、どれくらいの期間で何をつくりたいのかをまず伝えました。そのうえで角田さんのできること・できないことをしっかり聞いた。それによってお互いをよく知り、角田さんの役割、仕事の進め方やスケジュールまでを決め、契約を合意するにいたったのです」(吉村氏)

# フリーランスと企業が協業できる環境が整ってきた

フリーランスの職域の多様化、ネット環境の進化、出会いの場やチームのフリーランスの登場……

これらによって、フリーランスと企業の協業は急速に進んでいる。

## ビジネス系職種にもフリーランスが増えてきた

前の4つの事例を見て、「活用領域が限られており、効果が小さい」ことを理由にフリーランスを活用しないと考えてきた企業はそのイメージを払拭できたのではないか。実際、



### 曾根秀晶氏

ランサーズ取締役CSO（最高戦略責任者）  
兼CFO

東京大学大学院工学系研究科建築学専攻修了。  
マッキンゼー・アンド・カンパニー、楽天での勤務を経てランサーズに参画。経営戦略の立案、新規事業の推進、コーポレート部門の統括を担当。

近年、フリーランスの職種の多様化が急速に進んでいる。ランサーズの調査によれば、フリーランスの職種で最も多いのは、「接客・作業系」。それに続くのは、「ビジネス系」である（右ページ図）。ここでのビジネス系とは、経営企画、人事、経理・財務といった本社スタッフやマーケティング、新規事業開発、営業などを含む。つまり、ほぼすべての企業がフリーランスを活用し得るのだ。

なぜ、これまでフリーランスとはあまり縁のなかった本社スタッフや企画などの職種のフリーランスが増えているのか。

2017年1月にフリーランスという働き方の支援を目的に設立されたプロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会代表理事・平田麻莉氏は、「企業内で働くことを当然としてきた人たちのなかに、働き



### 平田麻莉氏

プロフェッショナル&パラレルキャリア  
フリーランス協会代表理事

ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院への交換留学を経て慶應義塾大学大学院経営管理研究科にて修士号取得。同大学大学院政策・メディア研究科博士課程に進学し、同大学ビジネス・スクールの広報・国際連携の職務にも従事。出産を機に退学し、フリーランスの広報、ケースライターとなる。

方に疑問を感じる人が増えてきているのだと思います」と、その理由を分析する。働き方改革は進行しつつあるものの、まだまだ企業での働き方は、一定の時間、場所の拘束を前提にフルコミットすることが求められる。せっかくやりがいを持って仕事をしても、人事異動で職種転換を余儀なくされる場合もある。「育

児や介護などの事情を抱えた人たちはもちろん、自分らしい生き方、働き方をしたい人たちにとって、オフィスに縛り付けられること、エンドレスな残業、本人の意向を無視した異動や転勤などは意味が見出せないものになっています」(平田氏)

## 専門スキルを持った人材がフリーランスとして最前線に

バブル崩壊以降、ジェネラリストからスペシャリストへという大きな流れがあり、1つの職種で専門性を高めてきた人も多く存在する。また、総合職として働く女性が増え、企業内で一定のスキルを獲得する人も増えた。専門性を持つ人たちが、雇用という形に窮屈さを感じたり、出産や夫の転勤といったさまざまな事情で離職した後に、フリーランスとして最前線に戻ってくるというケースが増えているのではないかな。

これらの動きは、「企業側のニーズにも合致している」と指摘するのは、ランサーズ取締役CSO兼CFOの曾根秀晶氏である。「事業環境の複雑性や加速する変化のスピードのため、あらゆる職種で求められる専門性が高くなっています。それがたとえ、自社の戦略立案や商品開発など外部の人に任せたいことがない業務であっても、社内にプロがおらず、人材獲得競争が激しいなか、正社員での獲得が難しいのであれば、フリーランスなど外部人材を活用せざるを得ないのです」(曾根氏)

フリーランスと企業のマッチングプラットフォームを提供するラン

## フリーランスの仕事の職種 (複数回答)



### ビジネス系

経営企画・戦略、新規事業開発・立ち上げ、人事・採用・教育、経理・財務、法務、広報、マーケティング、カスタマーサポート、営業・販売、生産・物流、研究・開発、IT・情報システム

22.1%



### IT・クリエイティブ系

Webデザイナー、グラフィックデザイナー、イラストレーター、プログラマー、エンジニア、編集者・ライター、翻訳・通訳

16.2%



### コンサルタント・カウンセラー系

コンサルタント、カウンセラー、コーディネーター、プランナー、講師、スポーツトレーナー・インストラクター

10.4%



### 職人・アーティスト系

カメラマン、メイク・スタイリスト・ネイリスト、美容師・理容師、調理師・シェフ、アーティスト

8.4%



### 専門・士業系

弁護士、司法書士、行政書士、税理士、弁理士、公認会計士、社会保険労務士、中小企業診断士

2.7%



### 接客・作業系

店舗接客サービス、現場作業、事務作業

25.9%



### その他

26.3%

出典：「フリーランス実態調査2017」(ランサーズ)

サーズでは、自社内でもフリーランスの活用が進む。「たとえば、自社のブランド戦略立案の仕事を外部の専門家に依頼しました。社員こそが自社のことを最も知っていると思いがちですが、社外のプロに加わってもらうことで、自社の立ち位置を外の視点から冷静に見ることができ、強みがより鮮明になりました」(曾根氏)。このように、ひとたびフリーランスと協業することでアウトプットの質や生産性の向上を実感した企業は、フリーランスの活用に積極的

になるという。

「プロジェクトを切り出しやすい新規事業開発がフリーランス活用の入り口になることが多いのです。そこで成果が出ると、ほかの部門でもやってみようということになり、活用が広がっています」(平田氏)。社内の課題を解決するにあたって、正社員もフリーランスも含めて最適な人材ポートフォリオを構築できる企業、フリーランスも人的資産として活用できる企業が、確実に増加しているのである。

## 場所・時間にとらわれない 最適な人材の活用が可能になった

フリーランスの活用を急速に促したのは、「ネット環境の進化」（平田氏）だといえよう。「依頼も打ち合わせも、そして納品もすべて、オンライン上で完結できる手段が格段に増えてきました。フリーランスという働き方が、都会と地方をつなぎ、能力はあるけれど、仕事の口がないという地方に住む個人と、最適な能力を持った人に課題解決をともにしてほしい、という企業の思惑を一致させることができるようになったといえるでしょう」（平田氏）

実際、ランサーズの仕事の発注主



### 須藤憲司氏

カイゼンプラットフォーム Co-founder & CEO  
2003年早稲田大学を卒業後、リクルート入社。マーケティング部門、アドオプティマイゼーション推進室などを経て、リクルートマーケティングパートナーズ執行役員に。2013年にKAIZEN platform Inc.を米国で創業。

は、6～7割が東京を含む首都圏。一方、受注側のフリーランスは地方在住者が7～8割となっている。「東京からの仕事を地方に再分配することにつながっています」（曾根氏）

### 地方に偏在する タレントを集める

Webサイトのユーザーインターフェイスやユーザーエクスペリエンスの改善案を提供するカイゼンプラットフォームは、改善したテストページをつくる「グロースハッカー」を約5000人有する。「グロースハッカーは副業・兼業者、あるいはフリーランスで、約4000人が日本国内在住者、そのほかは世界40カ国にいる海外在住者です。国内では9割が地方在住者となっています」と、同社Co-founder & CEOの須藤憲司氏は話す。「東京やサンフランシスコ、ニューヨークなど、IT企業は大都市に集中していますが、圧倒的な人材不足が続いています。一方、地方にはそれほど企業の数もなく、時間に余裕がある優秀な人材がいます。偏在するタレントを集めることが、われわれの仕事なのです」（須藤氏）

「東京で仕事をしていた優秀な人材が、地方に住みたいくてフリーランスとして働いているケースも少なくなりました」（曾根氏）といい、ランサーズ

やカイゼンプラットフォームのような企業が地方自治体とプログラムを組み、地方在住のフリーランスの育成や戦力化に取り組む事例も出てきている。

このように、テクノロジーの進化は、職場に通えない人や通いたくない人の働き方をサポートしてくれるようになった。本来であれば正社員でもそのサポートを受けて働くことは可能なはずだが、“雇用”という枠組みで人材を調達する場合には、今でもやはり“通勤圏内”に住む人を採用するのが一般的である。リモートワークを認める企業であったとしても、数百キロ離れた場所に住む人材を社員として採用するのはなかなか難しい。また、極端な短時間勤務や週2回勤務などの短日勤務を希望する人を、正社員として雇用するのにもためらいはあるだろう。いくら能力・スキルが最適であっても、通勤距離や勤務時間といった条件は、雇用を前提にしたとたんに“障壁”になる。

しかし、フリーランスに仕事を委託するのであれば、距離や時間に縛られることはない。人事制度や労務管理のルール外にあるフリーランスであれば、どのような条件でも設定が可能だ。高度なスキルを求める企業にとってもメリットは大きいのだ。

# 最適なスキルを持つ人材との 出会いの場ができた

6ページの調査では、フリーランスを活用しない理由の1つに、「適切なフリーランス先が見つからない／相談相手がいない（17.0%）」があった。以前から存在したクリエイティブ系や職人系のフリーランスは人からの紹介というネットワークによって受発注が行われてきた。そうした業界に縁がなければ、どのように適切な人材を見つけるのかわからないというのも理解できる。だが、現在はフリーランスと企業の「出会い」の提供がビジネスとして成立するようになり、適切な人材との出会

いは容易になりつつあるのだ。

「出会い」を創出するビジネスには大きく分けると2種類ある。Web上で発注者とフリーランスをつなぐプラットフォーム型と、企業の依頼に対して、登録者のフリーランスのなかから適切な能力・スキルを持った人材を紹介するエージェント型である。ランサーズ、カイゼンプラットフォームなどは前者を主事業とし、Waris、エッセンスは後者である。プラットフォームを活用すれば、企業はオンライン上で多くのフリーランスから最適なアイデアやスキル



米田瑛紀氏

エッセンス代表取締役

大学卒業後、地元広島にて人材ビジネスの企業に入社。2000年、人材アウトソーシングの専門会社に創業メンバーとして参画。2009年エッセンスを設立。

## プラットフォーム、 エージェントが 企業に対して果たす役割

### 「出会い」の提供

フリーランスと仕事をマッチングするために、プラットフォームはWebをメインに「場」を提供し、エージェントは最適なフリーランスを企業に紹介している

### 登録者の質の担保

Web上でのマッチングにおいては、スキル情報の公開を促進。評価の高いフリーランスの検索も可能にし、スキルや評価が高いフリーランスを認定する動きもある。一部のエージェントでは、登録にあたって能力やスキルを審査することもある

### 仕事の要件定義

依頼する仕事の要件を明確にするため、発注フォーマットを提供する。企業が持つ課題を明確にし、それを解決するためにフリーランスの役割や仕事内容を定義するのを支援するエージェントもある

### 契約

プラットフォームやエージェントが契約の主体者となり、フリーランスに代わって企業と契約を結ぶ。条件を決めて契約書を作成するといった実務も担う

### 教育

一部のプラットフォームは、オンライン上にスキルアップのための講座を設けるなどして、登録するフリーランスのスキルアップを支援している

出典：取材をもとに編集部作成



を持った人を選択することができる。エージェントでは、人選から面談、契約の締結までをフォローアップしてもらえらる。長期プロジェクトや企業のなかに入り込んでともに仕事をするような場合に適しているといえるだろう。

いずれもフリーランスが自由に登録できる会社が多いなか、「登録にあたっては、審査を行っている」というのは、エッセンスの代表取締役、米田瑛紀氏だ。「当社のプロパートナーズ事業は、非常勤の社外人材の紹介サービスです。企業の経営課題の解決のため、新規事業、営業、経営、上場などの経験を持つプロ人材を紹介しています。登録希望者全員と面談しますが、経験を通じた高いスキルを本当に持っているのかを慎重に査定します。面談の通過率は約37%にすぎません」(米田氏)

## 個人との契約という壁を越える

こうしたプラットフォームやエージェントの存在は、「個人との契約締結に対する不安」を持つ企業が、フリーランスを活用するのを促進する力にもなり得る。

対個人の契約書をつくったことがない。個人に対する支払いの仕組みがない。瑕疵があった場合、賠償能力に限界があるはずだ。こうした不安が「個人との契約」にはつきまとうが、プラットフォームやエージェントを介することによって契約を法人とのものにすることができる。

プラットフォームやエージェン

トは、フリーランスとの契約にあたって、登録者の質の担保や契約書のひな型の提供などを行う。さらに、「どのような仕事を切り出していいかわからない」という企業に対して

は、仕事の要件定義の支援もする。

もちろん、個人との契約を忌避する、企業の過度に臆病な体質も変えていく必要があるだろう。これについては後述する。

## 規模の大きな仕事も依頼できるようになった

チームを組んで、1つの仕事を引き受けるフリーランスの集団も登場している。フリーランスのチームとの取引であれば、単独では請け負いきれそうもない規模の大きな仕事を依頼でき、病気やアクシデントで納期が遅れるというような事態も防ぐことができる。

フリーランスのクリエイター集団、GROW UPは、ディレクターの鈴木和顕氏を代表とし、デザイナー、カメラマン、プログラマーなど、約20人

のコアメンバーを擁する。本拠地は埼玉だが、神奈川、仙台、名古屋など地方在住者も多い。

GROW UPでは、集団の質をどのように担保しているのだろうか。

チームに入りたいという人からの「応募」は、Web経由で届く。「まずは実績を見ます」と、鈴木氏は話す。「作品を見ればクリエイターの実力はある程度わかります。また、クライアント企業を任せられるか、応募メールの文面からもビジネススキル、

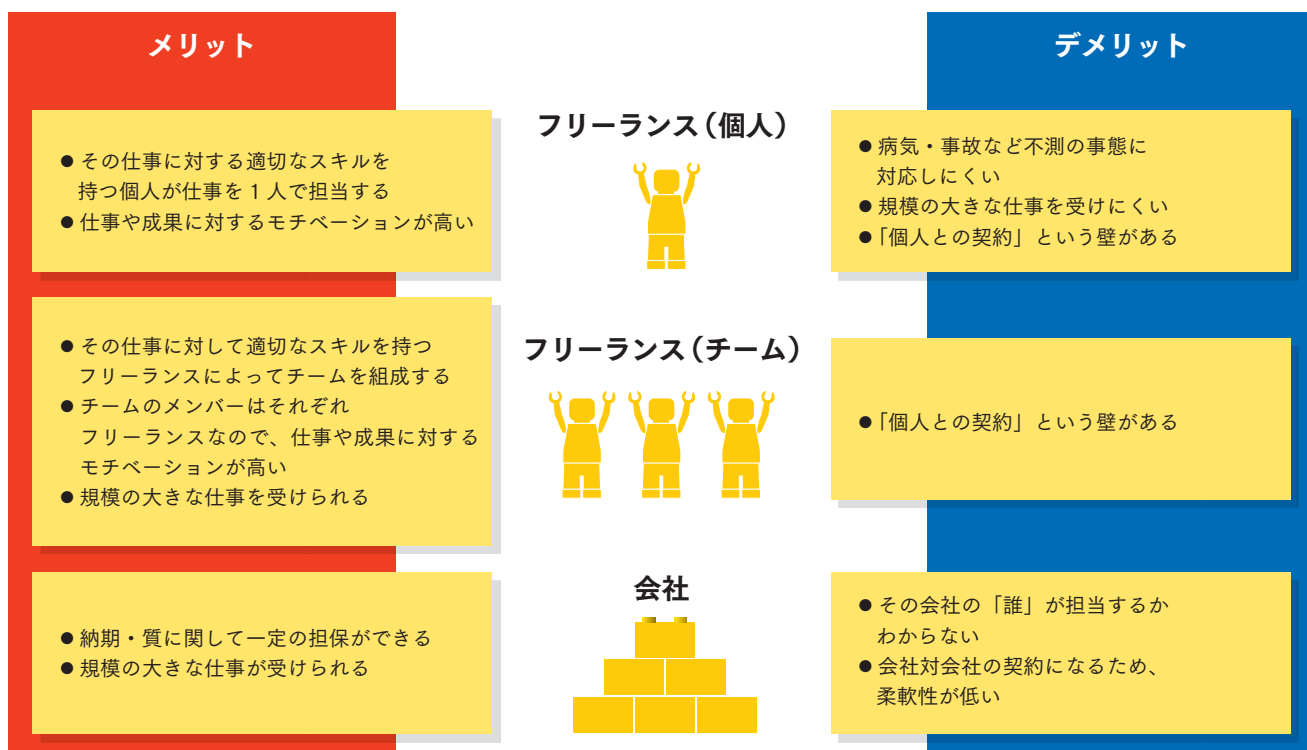


かずあき  
鈴木和顕氏

GROW UP 代表

大学建築学科卒業。ハウジングメーカー、システム開発会社で営業を経験した後、27歳でグラフィックデザイナーを目指し、1年間専門学校へ。卒業後、広告制作会社に就職し、半年後、2005年に独立。

## フリーランス（個人）、フリーランス（チーム）、会社への依頼の違い



出典：取材をもとに編集部作成

コミュニケーションスキルの有無を読みとります」（鈴木氏）

しかし、やはり実際に仕事をしてみなければわからない面もある。「小さな仕事をまずは伴走しながらやってもらいます。想定以下のスキルしかない人には、二度と仕事を依頼しない。そうやってふるいにかけているため、精鋭が残り、集団全体のクオリティコントロールができています」（鈴木氏）

### 1人でないことのメリット 会社でないことのメリット

1人でないことの最大のメリットは、「やはり事故や病気などで納期が間に合わないといったリスクを回避できること」（鈴木氏）だという。「また、依頼された仕事の中身に合

わせて、適切な人材をアサインできます。異なる職種を柔軟に結びつけることでさまざまなオーダーに対応できますし、適材適所によって納品物の質をより高めていくことも可能なのです」（鈴木氏）

1人では得られない“刺激”があるのもメリットだ。メンバー同士、働いている場所は別でも、常にコミュニケーションアプリでつながっている。「若手のフリーランスがベテランに質問したり、逆にベテランが若手の仕事を見て新しいやり方を学んだり、と切磋琢磨の環境があるので」（鈴木氏）

ならば「会社組織にすればいいのではないか」という疑問が生じる。これに対し、鈴木氏は、「一般的に会社員と比べると、フリーランスの

ほうが仕事に対する“やらされ感”が小さく、オーナーシップが高いと思います」と言う。

それはデータでも明らかだ。ランサーズの調査によれば、「仕事に誇りをもてる」という項目に「そう思う」「ややそう思う」と答えた人を合計すると、非フリーランスの56%に対してフリーランスは71%、「仕事に熱心である」はそれぞれ47%、68%と、いずれもフリーランスが高い数値を示しているのだ。

ここまで述べてきたように、企業にとってフリーランスを活用するにあたっての外的な障壁は、格段に低くなっている。ただし、活用してその果実を得るためには、企業自体も社会も変わっていく必要がある。次項ではそれについて論じたい。

# フリーランスとの協業で 成果を上げるために 企業がすべきこと

フリーランスは多様な領域で増えてきた。活用の基盤も整った。

しかし、企業が変わっていかなければ真の活用は難しい。

その背景にあるものを分析し、企業がどのように変わるべきかを提案する。

## 日本企業はどのようにフリーランスに 仕事を任せてきたのか

企業がフリーランスと協業し、その成果を最大化するには何をしなければならないのか。

『「雇用関係によらない働き方」実態調査』（経済産業省、2017年）によれば、企業やクライアントがフ

リーランスを活用していくのに必要な改善点として、「企業が個人との業務委託契約をもっと柔軟に可能にすること（33.9%）」「企業が取引先である働き手を業者扱いせず、対等なパートナーとして接すること（28.5%）」「取引先である働き手からの新たな提案を受け入れる柔軟性を企業が持つこと（17.5%）」「企業が外注するタスクを切り出す能力を高めること（11.7%）」などが上位に挙がる。回答者は「雇用関係によらな

い働き手」、つまりフリーランス4000人だ。フリーランスから見たとき、企業との契約や仕事において対等であるという意識を持ってず、仕事内容がはっきりしないことに課題を感じているということである。

日本におけるフリーランス活用にこうした課題が生まれるのは、「歴史を振り返れば必然であることがわかる」と、慶應義塾大学特任教授・高橋俊介氏は指摘する。

### プロは専門スキルが高く 1社依存度が低い

高橋氏は2016年から2017年にかけて実施された経済産業省の『「雇用関係によらない働き方」に関する研究会』の座長を務めた。同研究会では、縦軸に専門スキルの高低、横



#### 高橋俊介氏

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授  
東京大学工学部航空学科を卒業後、国鉄に入社。マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社後、ワトソンワイアット代表取締役社長を経て、2000年5月慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授に就任。2011年11月より現職。

軸に1社への依存度の高低として、フリーランスを4つに分類した(下図)。右上のAは専門スキルが高く、1社依存度が低い。この領域に属するのが取引先を1社に限らず、自身のスキルを売って稼いでいける、いわゆるプロフェッショナルのフリーランスである。

「しかし、従来、日本で活用されてきたフリーランスは、左下の専門スキルが低く1社依存度が高いDタイプと、左上の専門スキルは高いけれども1社依存度が高いBタイプです。前者はいわゆる“内職”、後者は生命保険会社や化粧品会社の営業職など

がその代表的な職業です」(高橋氏)

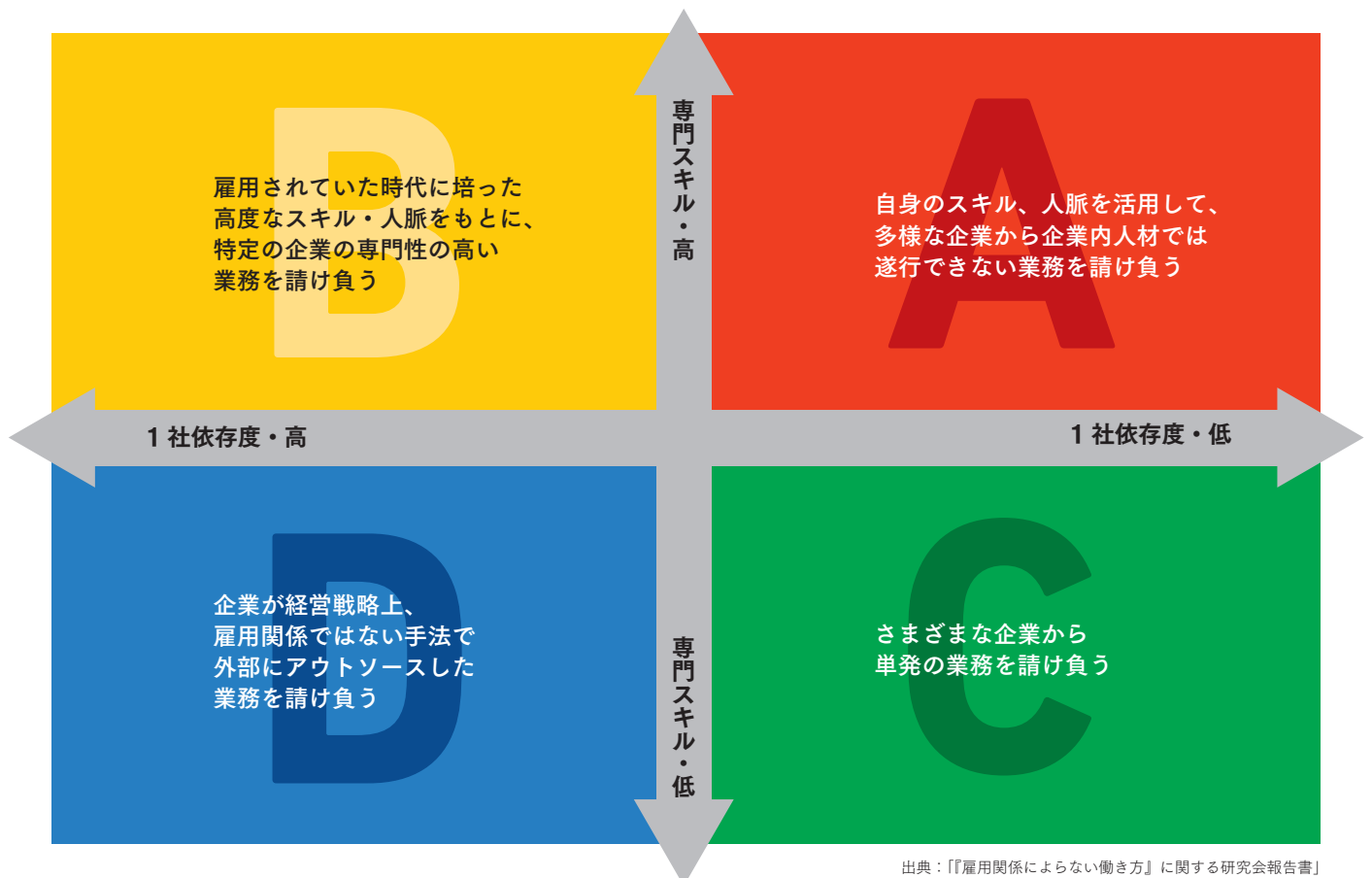
### 安い、人事制度になじまないという理由で活用してきた

これらのフリーランスの活用がなぜ積極的に行われてきたのか。「内職に代表されるDは、単純作業や熟練を必要としない仕事がほとんどで、企業が安価な労働力として活用してきました。つまり、活用の理由は人事管理をせずに安い労働力として“使える”からです。現代でいえば、Uberのドライバーがこの象限に属します。今、米国や英国でUberの労働者性を争う、つまり被雇用者と実

質的に同じとして保護すべきかを争う裁判があることからわかる通り、本来は雇用されて然るべき領域なのです」(高橋氏)

一方、生保や化粧品の営業職に代表されるBは事情が異なる。「彼らの働き方や処遇体系が日本企業の人事制度に合わなかったために、フリーランスという形で活用になりました。たとえば、日本企業の多くでは職種間異動があり、職種別賃金になじまないため、フルコミッション型の報酬や、個人業績に応じて高額な報酬を支払う仕組みを、特定の職種の人だけに適用することができ

## スキル×企業依存度によるフリーランスのカテゴリー分類



なかったのです」(高橋氏)

また、こうした営業職人材では、自律的に成果を出す人には続けてほしいが、それができない人には長く続けてもらう必要はない。ところが日本型雇用システムのなかでは、成果が出せないからといって、その人に退職してもらうことはなかなか難

しい。こうした事情も、これらの職種を「雇用の枠組みの外で」活用したいという動機になったのであろう。

このように、従来はコストを低減したい単調な仕事、人事制度のなかに組み入れられない・組み入れたくない仕事を任せる先がフリーランスだったのである。✓

がフリーランスの活用である。

このような今日的なフリーランスの活用をしようとするとき、「擦り合わせ型」で力を発揮してきた「日本型人事」が邪魔をする。

## 仕事の切り出しと マネジメント能力が課題

日本企業の雇用の中心は「無限定正社員」である。いつでも・どこでも・どんな仕事でも引き受けるのが無限定正社員の特徴。「それだけに、日本企業は一人ひとりのジョブディスクリプションをつくってこなかった。だから仕事や役割の線引きが非常にあいまいです。そのため、フリーランスを活用しようとしたとき、うまく仕事が切り出せないという悩みにぶつかるのです」(高橋氏)

また、無限定正社員しか部下に持ったことがないマネジャーは、どんな時間でも、どんな仕事でも部下にやらせることができた。「日本型人事の序列性のなかにあっては、部下はこれを拒否できません。この仕組みはマネジャーをスポイルし、彼らのマネジメント能力は育ちませんでした」(高橋氏)。ところが、フリーランスは、いつでも・どこでも・なんでもやってくれるはずもない。マネジャーにとっては“使いにくい”ということになってしまう。

「また、この序列性は、組織内での指示命令系統の話に留まりません。企業人にとっては、仕事の発注相手は基本的に序列性における“下”ですから、彼らが『なんでもやります』というのを当たり前だと思っていま

## 日本企業はどうすればフリーランスをうまく活用できるか

しかし、これから企業がフリーランスを活用すべき領域は、獲得しにくい高度で専門的なスキルを要求する仕事、前ページの図でいうところのAの領域に入る仕事だ。企業はそうしたフリーランスを「活用せざるを得ない。それはビジネスモデルが変化したからです」と、高橋氏は強調する。

「たとえば、従来日本企業が強みを発揮してきたのは、擦り合わせ型のビジネスモデルでした。暗黙知を共有した人たちが“あ、うん”の呼吸で改善を繰り返す。社内特殊技能を持っていること、そして各種技能の持ち主とのネットワークがあることが社内での人材の価値を決めました。このとき、新卒一括採用かつ長期雇用の日本型人事が強みを発揮してきたのは間違いありません」(高橋氏)。ところが、多くの製造業を中心に、

これから勝てるビジネスモデルは「組み合わせ型」になっていくと高橋氏は指摘する。「組み合わせ型のビジネスモデルでは、今、いちばんいいアイデアやスキルを持つ人たちが、それぞれが責任を持つパートでベストなものをつくり、それをつないで製品やサービスに仕立てていきます。たとえ初めて会った新たな人とでもすぐに協業ができる組織にならないと、組み合わせ型のビジネスモデルでは勝てません」(高橋氏)

組み合わせ型のビジネスでは、すべて自前あるいは系列企業で、と考えると変化のスピードに追い付くことはできない。そして、新しいことをやろうとするときには、必ず能力・スキルに足りない部分、いわば“ミッシングピース”が出てくる。ミッシングピースを素早く調達することが重要であり、その手法の1つ

## ビジネスモデルの変化による組織とマネジメントの変化

	これまで		これから
ビジネスモデル	コンテキストの共有が必要な 擦り合わせ型	➡	ルール・仕様が明確な 組み合わせ型
組織	新卒一括採用・長期雇用を前提に、 同じ場で同じ時間を長く過ごす 無限定正社員で構成。 メンバーシップ型	➡	外部環境の変化に合わせて スピーディに必要な能力、 スキルのある人材を集めて組成。 パートナーシップ型
個人の役割の切れ目	不明確	➡	明確
働き方	制限なし	➡	制限あり

出典：高橋俊介氏への取材をもとに作成

す。このようなメンタルモデルであるため、日本のマネジャーは、外からやってきたプロであるフリーランスに対しても、“格下”扱いをしてしまうのです」(高橋氏)

### 対等なパートナーシップと契約書による合意

日本企業はフリーランスを上手に活用するために、どう変わっていくべきか。高橋氏は、「プロであるフリーランスが提供するサービスのタイプによっても、留意するポイントは変わる」と言う。

『『プロフェッショナル・サービス・ファーム』などの著者であり、ハーバードビジネススクールの教授であったデービッド・マイスターは、プロフェッショナルサービスを

Expertise、Experience、Efficiencyの3つの型に分類しました」(高橋氏)

まず、Efficiency型は、効率性と低コスト化が求められる仕事だ。ここは企業側が非熟練のフリーランスに過度に低い報酬設定をしないことなどの倫理性が求められる。その意味で仲介するプラットフォームの役割が重要である。今後、日本企業が専門人材として特に取り入れたいのは、Expertise、Experienceの領域のフリーランスだ。

Expertise型とは、創造性と高度専門性を必要とし、解のない問題に企業内部の人と共同で取り組むタイプのもの。「このような仕事は、何をやれば成功するかかわからないため職務内容や成果物を明確に定義できません。詳細な契約書作成に腐心する

よりも、対等なパートナーとして条件を提示すべきです」(高橋氏)

そして、Experience型は経験と専門性を必要とし、それらを積み重ねるほど高い価値につながる仕事だ。システム開発や編集、経理などがこれにあたる。「このタイプでは、仕事の切り出し、求められる能力とスキルの明確化、的確なプロセス設計を行い、それらに基づいて何をどこまでやるかについての契約を交わすことが必要です」(高橋氏)

実際には、ExpertiseとExperienceが混ざる仕事も多いため、プロフェッショナルなフリーランスとの協業で最も重要なのは、対等なパートナーシップを組むこと、そして、契約書に基づいて仕事の内容と条件の合意をすることになるだろう。

# フリーランスと協業し 価値が高まる領域とは

ここでは、企業内にあるどのような仕事がフリーランスに任せられるのかを検討してみたい。「社外の人に任せるべきではない仕事は、そう多くない」と、高橋氏は説明する。「任せるべきでないのは、自社の競争優位性の源泉となる領域、すなわちコアコンピタンスにかかわる仕事だけです」（高橋氏）

たとえば、商品開発こそ自社のコアコンピタンスだという思い込みが多くの企業にあるが、「実際にはそうとも言い切れない」（高橋氏）。「米国の生命保険会社で、セールスを競争優位性と定め、商品開発は外部に任せる会社があります。外部のプロ人材を有効に活用しようとするならば、自社の真のコアコンピタンスとは何かをあらためて問い直し、それ以外はどのような仕事であっても外部に任せられるというスタンスが求められるでしょう」（高橋氏）

## ミッシングピースにこそ フリーランスを

一般的な事業活動のプロセスをベースにフリーランスの活用領域を示したのが右図である。

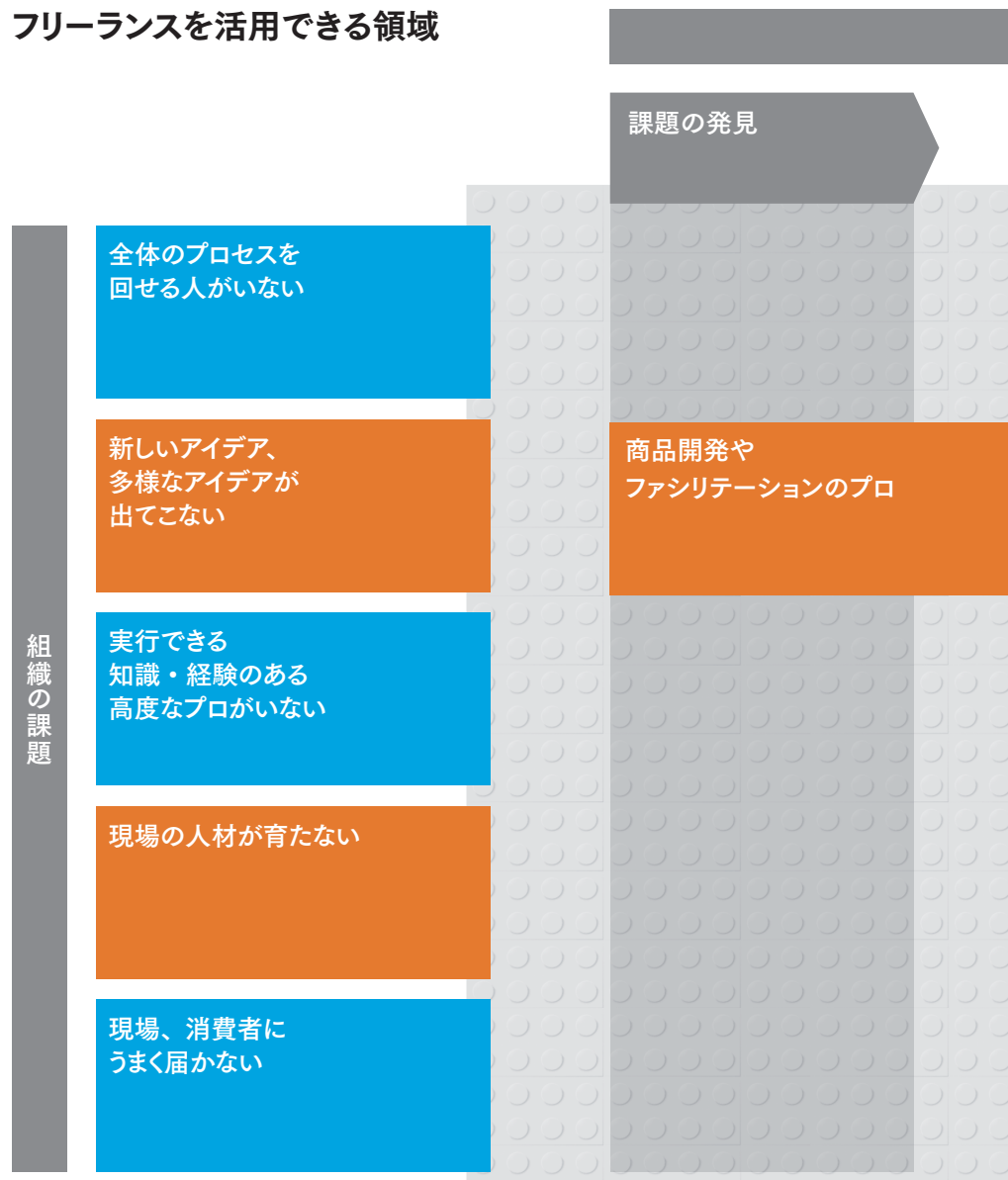
既に述べたように、組織が持つ課題を解決するにあたっては、「ミッシングピース」がどこにあるかを迅速に見極める必要がある。たとえば

株式公開や人事制度改革など、1つの企業で1度きり、あるいは、数年に1度しか発生しないような業務では、その業務のプロを自前で育成できていないことが多い。そもそも、1度きり、数年に1度しか起こらない

業務のための人材を自社で抱えておく必要があるかどうか検討すべきである。そうしたミッシングピースとなった部分を補ってくれるのが、外部のプロであるフリーランスである。

エッセンスの米田氏は、「高度な能力・スキルを持つプロが担ってくれば、生産性上がる仕事やプロジェクトは企業内に多くあるにもかかわらず、適材を採用できない、あるいはそれがコスト的に難しいとい

## フリーランスを活用できる領域



うことは少なくありません。そういうときこそ、常勤の正社員ではなく、週1、2回の勤務やプロジェクトベースでフリーランスに依頼する、と考えるべきです」と指摘する。

## 正社員は「無限定」という考え方をあらためる

フルタイムの人を1人アサインするほどの量ではないと判断された業務を進めるのに、従来企業がとってきた方法の1つが、正社員に“兼務”

させる、というものだった。また、新事業領域への進出などにあたっても、いわば“素人”の正社員にそれを担わせてきた。確かにこうした仕事にアサインされることは、社員にとって成長の機会であることは間違いない。しかし、社員の成長を待っていたらスピーディにゴールに到達できないだけでなく、場合によっては、社員がいつまでも高度なプロになり得ないというジレンマにも陥る。正社員には、時間的にも領域的にも

無限定に仕事を与えられる、という考え方から、決別すべき時が来ている。

「フリーランスの営業マネージャーが加わることで正社員の営業メンバーのスキルがアップしたという事例もあります」（米田氏）というように、フリーランスの力を活かすとともに、社内に新たな能力や知見を定着させることも可能である。今後は、人材育成を目的とするフリーランスの活用も検討すべきだろう。

### 事業活動のプロセス

課題の明確化

ゴール、アクション  
プラン設定

実行

リリース / 展開

#### プロジェクトマネジメントのプロ

その領域のプロジェクトマネジメント経験がある人材が、その組織の意思決定に基づいて、プロジェクト全体を円滑に動かし、ゴール到達まで導く役割を担う

その組織にはいない、ターゲットに関する知見が豊富であったり、新商品開発の多様な経験を持つ。管理部門などにおける課題発見には組織のしがらみを持たないファシリテーションのプロなどが適する

#### 実行に必要な高度なスキルを持つプロ

製造、管理部門、IT など各領域における専門知識や知見を持つ人材が、プロジェクトの実行を担う。株式会社公開や人事制度変革など、一度きりのプロジェクトには特に有効

#### その領域の知見を持ち、人を育てられるプロ

製造（開発、生産管理など）、管理部門（経理、人事、経営企画など）、IT（SE、プログラマ）などの専門知識とマネジメント経験を持つプロがプロジェクトの遂行と人材育成の両方を担う

#### 営業やセールスで高い成果を出せるプロ

営業や販売、サービスのプロとして、業績に結びつく高い売り上げをもたらす

#### 営業やセールス領域で人を育てられるプロ

営業や販売、サービスのプロとしてチームを率いて成果を出し、同時にメンバーのスキル向上のため、育成の役割を担う

#### 広報やPR、編集制作コミュニケーションのプロ

社内外に伝えるプランニングや伝えるための制作物をつくる役割を担う

出典：取材をもとに編集部作成



# フリーランスという働き方を魅力的にするために社会がすべきこと

生活の不安定さや社会的信用の低さ、教育機会の少なさ……。

こうした課題を乗り越え、フリーランスという働き方を魅力的にしてこそ、ハイスキルなプロが増える。

そのために、社会ができることとは何か。

## フリーランスという働き方から生活の不安定さを軽減する

フリーランスという働き方は、その名の通り“自由”を前提としており、基本的には自身が選択した働き方である。それだけに仕事に対するオーナーシップや満足度が高いということとは既に書いた通りである。



鈴木俊裕氏

損害保険ジャパン日本興亜  
企画開発部 課長代理

しかし前出のランサーズの調査によれば、その「自由な働き方の障壁」として、「収入がなかなか安定しない（45%）」「社会的信用を得るのが難しい（17%）」が挙がる。本人の選択の結果とはいえ、今後、フリーランスを日本企業が活用していくためにも、フリーランスという働き方が、より安心・安全で魅力的になること、その結果として、優秀で豊富な人材がそこで生きていけるようになることが必要である。そのためには、企業がすべきこと、社会インフラで整えるべきことがある。

### フリーランスと正社員の 不均衡を是正する

フリーランス協会の平田氏は、「手厚い保護を求めているわけではな

い」と強調する。「ただし、現在の社会保障制度は戦後、多くの男性がサラリーマンとなる時代に、彼らの生活を安定させるためにつくられたもの。フリーランスが増え続け、また人々の働き方が多様化し、女性や高齢者の就労が促進されるなか、最適な社会保障をゼロベースで議論すべきときが来ていると思います」（平田氏）

「特に労災保険や育児や介護のための休業支援などは、すべての働く人に最低限与えられるべき権利や保障。これらはフリーランスにも同等にあっていいのでは」というのが、フリーランス協会の主張である。

また、仕事のミスや事故、納品物の瑕疵などによる賠償責任は、個人が負いきれるものでもない。これが企業から見たときの信用の低さにつながっている。こうした“弱者”的側面と収入の不安定さのせいで、住宅ローンが組めない、結婚相手として望まれないなど、社会全体でも“格下感”を持たれているのがフリーラ

## 会社員とフリーランスの保障の比較

	会社員の保障 (例)	フリーランスの保障	フリーランス協会のベネフィットプラン
健康保険	<ul style="list-style-type: none"> <li>●療養の給付</li> <li>●入院時食事、生活療養</li> <li>●高額療養費</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国民健康保険</li> <li>●健康保険任意継続</li> <li>●国民健康保険組合</li> </ul>	—
業務上の賠償	<ul style="list-style-type: none"> <li>●会社の各種賠償責任保険</li> </ul>	なし	賠償責任保険 <ul style="list-style-type: none"> <li>●業務遂行中の補償</li> <li>●業務結果 (PL 責任) の補償</li> <li>●受託財物の補償</li> <li>●身体障害や財物損壊が発生しないような業務過誤の補償</li> </ul>
各種相談窓口	<ul style="list-style-type: none"> <li>●税務関連相談</li> <li>●法律関連相談</li> </ul>	なし	<ul style="list-style-type: none"> <li>●税務関連相談</li> <li>●法律関連相談</li> </ul>
福利厚生	<b>【健康管理】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●人間ドック、健康診断助成</li> <li>●心と体の電話相談</li> </ul> <b>【資質向上】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●セミナー／Eラーニング</li> </ul> <b>【リラクゼーション】●施設利用</b>	なし	<b>【健康管理】●検診・人間ドック利用優待</b> <b>【子育て両立支援】●保育施設利用優待など</b> <b>【スキルアップ支援】●セミナー／Eラーニング</b> <b>【相談ダイヤル】●健康・育児・介護などの相談</b> <b>【リラクゼーション】●施設利用</b>
労災保険	<ul style="list-style-type: none"> <li>●業務中のケガ</li> <li>●労災時の休業補償</li> </ul>	なし	所得補償制度 (任意)

出典：フリーランス協会の入会資料より抜粋、一部改変

ンスの現状だ。

個人のリスクヘッジや社会的信用の向上に、フリーランス協会とのコラボレーションで、損害保険ジャパン日本興亜を主幹事とする複数の損害保険会社が乗り出した。

### 損保会社が社会課題の解決に乗り出す

「フリーランスが急増しているという実態を踏まえると、彼らが安心して働けない環境というのは大きな社会課題です。彼らの不安定さを解消するのは損害保険の役割だと考え、フリーランス向けの保険商品を開発しました」と話すのは、損保ジャパン日本興亜企画開発部課長代理の鈴木俊裕氏だ。開発にあたってはフ

リーランスの生活の安定と充実、社会的信用の向上を軸に、賠償責任保険、福利厚生サービス、所得補償という3つの提供を重視した (上図)。福利厚生サービス部分はイーウェルというベネフィットプランの提供会社により運営されている。賠償責任保険は社会課題の解決という趣旨に賛同した東京海上日動、三井住友海上、あいおいニッセイ同和の3社を加えた共同保険であり、所得補償は損害保険ジャパン日本興亜が単独で提供している。

「この保険には革新的な点がいくつかあります」と、鈴木氏は説明する。

「1つは、賠償責任保険と福利厚生サービスは、フリーランス協会に入会することによる自動付帯である点。

協会が契約者になることによって、個人で手続きする煩雑さや加入漏れをなくしています」(鈴木氏)

そして、賠償責任保険は、「フリーランス個人だけでなく、依頼者である企業が訴訟を起こされた場合にも適用される」(鈴木氏) ように設計した。依頼側の安心感を高め、フリーランスの社会的信用を担保することにもつなげられる可能性がある。

また、労災保険の代替となる所得補償は任意保険だ。加入にあたっては別途保険料の支払いが発生するが、「個人で加入するより5割近く割安な保険料で加入できます。正社員と比べるとフリーランスの社会保障はあまりに手薄い。そこを是正したいという思いを強く持っています」(鈴木氏)

# フリーランスの仕事から 搾取の構造を取り除く

企業が外注先に対して“上下関係（企業側が上で、外注先が下）”の意識を持っているがために、フリーランスと対等なパートナーシップを組みにくいことは、既に指摘した通りである。それは確かに、発注金額の低減化や能力のある人材の囲い込みといった問題につながっている。

## 法的な問題は タイプによって異なる

ただし、この問題について「フリーランスを一括りにし、すべてに対して過剰な規制をかけることはやめるべき」だと、平田氏は指摘する。「フリーランスは、経済的自立ができていない準従属労働者と、専門性を有し、自営ができているプロフェッショナルに分けられます（右

ページ図）。前者には、健康や家庭などの事情があって仕方なくフリーランスになった、という人も少なくありません。準従属労働者には“保護”が必要です」（平田氏）

一方、後者のプロについては、「立場の強弱を前提とした保護はなじまない」（平田氏）という。それよりも、対等なパートナーシップを組むための取引の公平性や透明性を実現すべきだ。

## 労働者性があれば 条件の改善が求められる

準従属労働者に対してはどのような保護をすべきか。「フリーランスにはそもそも、労働法が適用されません。ですから、労働時間や最低賃金の規制の外にいます」と、小

笠原六川国際総合法律事務所所長の小笠原耕司氏は説明する。雇用契約ではなく業務委託契約の場合、どのような金額・量の仕事を依頼しても、依頼先であるフリーランスが引き受けなければ問題がないということになる。先述の、専門性やスキルが低く、1社依存度の高いフリーランスが「安いから」という理由で“使われる”ことが可能になるのには、このような法的背景がある。「しかし、実際にそのような活用をする企業は、裁判になったときに負ける可能性があります。業務委託契約か雇用契約かは、契約の形態がどうであるかではなく、その仕事の実態を見て判断されるからです」（小笠原氏）

雇用契約か業務委託契約かの判断に使われる基準は下記の通り。仕事依頼に対する諾否の自由、時間的・場所的拘束性、労務提供の代替可能性、業務用器材の負担関係、専属性、服務規律の適用関係、税金など公的負担関係、社員と比較したときの給与差などだ。これらを総合的に見て、労働法の規定が適用されるかどうか、つまり“労働者性”が判断される。

社員と変わらないような働き方をしていれば、それは業務委託契約とはみなされない。「労働者性があれば、社会保険の負担など、労働条件の改善が求められます」（小笠原氏）



### 小笠原耕司氏

小笠原六川国際総合法律事務所  
所長・代表パートナー弁護士  
一橋大学法学部卒業後、弁護士登録（東京弁護士会）。  
東京銀座法律事務所代表弁護士を経て、2004年、小  
笠原六川国際総合法律事務所代表パートナー弁護士。  
近著に『判例から読み解く 職場のハラスメント実  
務対応Q&A』（共著、清文社）などがある。

## 企業、フリーランスともに 契約リテラシーを身につけよ

独立自営を実現している専門性の高いフリーランスが求めているのは「対等なパートナー」としての契約だ。「契約には『自由の原則』があり、互いに合意すればどのような契約を結んでも原則としては問題はありません。ただし、どうしても契約書をつくる側、つまり企業側が有利な内容になることは否めません。日本人は契約リテラシーが低いので、内容を仔細に読まないケースが多い。これでは、企業側が有利な契約に知らぬ間にサインしてしまう現状を変えられません」（小笠原氏）

一方で、「契約において公平誠実であることが、今日的には重要になってきた」（小笠原氏）ともいう。

「過度なペナルティを設ける、瑕疵責任をフリーランス側だけに押し付ける、といった不平等な契約は、企業の社会的信用力を著しく低める可能性があります。平等の精神に立ち返って、対等に仕事を進められるような契約を結ぶことが企業のブランド価値となり、優位性を持つことにつながるといふ時代になりつつあると思います」（小笠原氏）

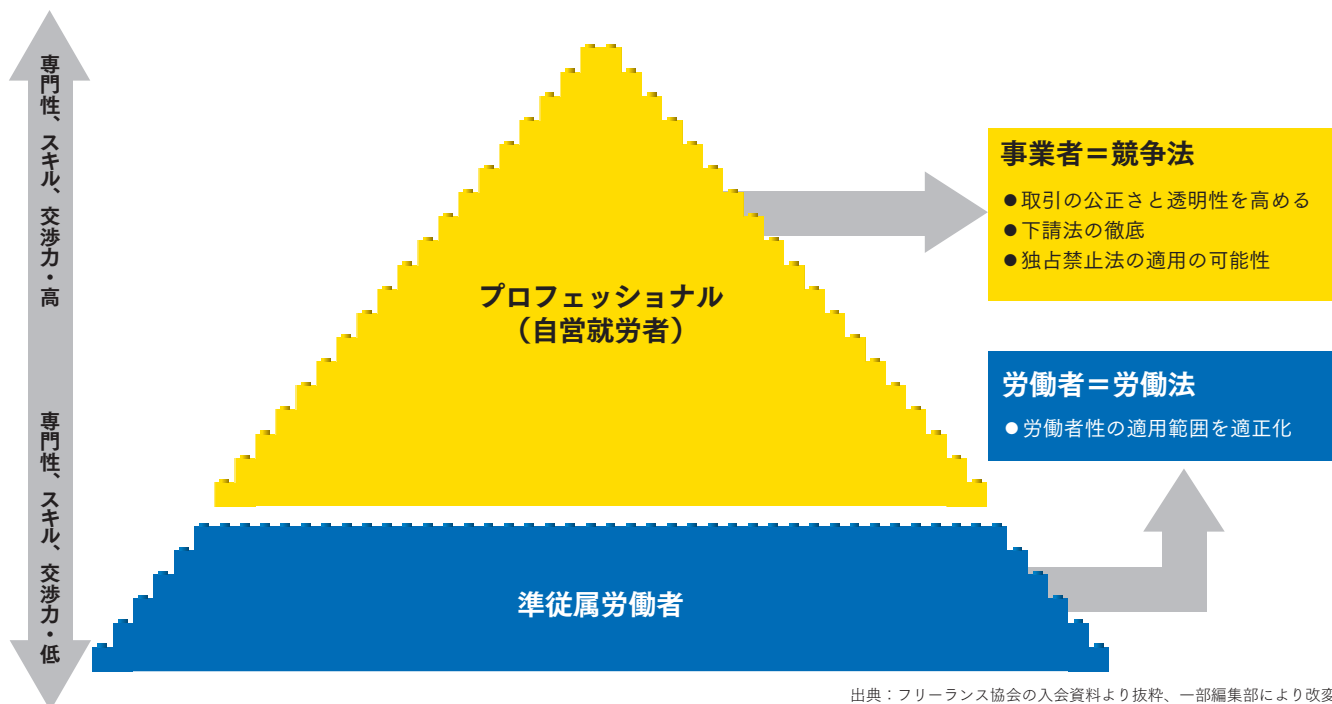
契約の内容をきちんと理解するためのリテラシーはどうしたら高められるのか。「学校に契約の授業があってもいいくらいです。フリーランス側へは、フリーランス協会やプラットフォームフォーマーなどが学ぶ機会を提供すること、依頼する企業側はすべてのマネージャーに研修を施すことなどが必要でしょう」（小笠原氏）

契約書を交わしていても、トラブ

ルは起きる。「システム開発などの領域で、アウトプットが期待に沿うものではなかったとして企業が訴訟を起こすケースがあります。いざ裁判になったときのことを考えると、両者ともに仕事内容や成果物について詳細に決めておくこと、プロセスごとに成果が期待通りか確認すること、そしてメールのやり取りは詳細に残しておくべきです」（小笠原氏）

これまでフリーランスを弱者のまま放置してきたかのような日本の取引慣行にも、ようやくメスが入ろうとしている。フリーランスとの取引にかかわる企業行動を、独占禁止法の枠組みで監督しようとする議論が始まった。フリーランスの他社での活動を制限するといった行為は、優越的地位の濫用とみなされるなどの可能性が出てきている。

## フリーランスのタイプによる保護や規制



# フリーランスの スキルアップを担保する

フリーランスにはスキルアップの機会が少ないという課題がある。先のランサーズの調査でも、「自由な働き方の障壁」として、「自分のスキルが向上しているのかわからない(10%)」と回答するフリーランスがいる。こうした不安の声に応えようとする企業が、既に登場している。

## バターボックスに立つことこそが重要という価値観

フリーランスに教育機会を提供するのが、前出のカイゼンプラットフォームである。Webサイトの改善を依頼する企業に対して、グロース

ハッカーと呼ばれるフリーランスやパラレルキャリアの人々が改善提案を“投稿”する。改善を盛り込んだWebページを作成し、企業に提案することを投稿と表現しているのだが、そこで採用された投稿は、その後、アクセス数や商品のオーダー数などが改善されたかどうかを評価される。

「投稿数、採用率、改善率でグロースハッカーの評価が決まります。なかでも最重要の指標は投稿数にしています」と、須藤氏は説明する。「どんなに優秀なグロースハッカーでも、不採用になることも、採用されても改善に至らないことも多い。そうし

た失敗は無駄ではなく、なぜダメだったのか問うことによって学びとなります。バターボックスに立ってこそ人は成長する、だから投稿数が大事、という価値観を浸透させているのです」(須藤氏)

同時に「グロースハッカーアワード」と呼ぶ表彰制度で優秀なグロースハッカーのモチベーションアップを図ったり、改善を実現した投稿のシェア、オンライン上のトレーニングの提供など多様な施策によってグロースハッカーのスキルアップを促進している。

「最も重要なのは、『やれば成長する』『評価される』というように、成長や評価が可視化されて希望が持てること。変化が激しい時代には、“自助”が非常に重要になります。具体的には、自ら学び続けることが求められます。そのときに必要なのが“希望”です。自助を支援する機会と意欲を向上させる仕組みが、成長を促すのだと思います」(須藤氏)

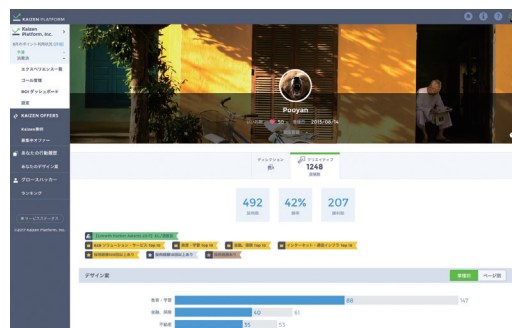
## 他者とのつながりが人も事業も育てる

スキルアップには、“互助”、すなわち他者からの刺激や学びも重要である。大手企業やベンチャー企業、ほかのフリーランスとつながる場がフリーランスの成長につながっている。

千葉県柏市、柏の葉キャンパス駅にほど近いKOILは、三井不動産が営むコワーキングスペースだ。「柏の葉の街づくりのコンセプトの1つ、新産業創出の一翼を担うのがKOIL



毎年開催される、評価が高かった改善提案を表彰するグロースハッカーアワード(写真上)。グロースハッカーの個人ページ。投稿数、採用率、改善率のほか、業種別の投稿数と採用率も表示され、得意分野がわかるようになっている(写真右)





コワーキングスペースは、テーブルの間の距離感などレイアウトの工夫を続ける。「空間が人の居心地をつくる」(大須賀氏) からだ(写真右)。コワーキングスペースから「出世」して、入居する個室のスペースが並ぶ(写真上)。3Dプリンタがある作業スペースもある。他者から刺激を受け、着想したものをつくってみる。それをまたコワーキングスペースに持ってきてフィードバックを受ける。新しい商品やサービスが生まれる場として機能している(写真下)



です」と説明するのは、三井不動産ベンチャー共創事業部の定塚敏嗣氏だ。「KOILの4階から6階までがオフィススペース。そのうち、4、5階は企業向けのオフィスで、6階がコワーキングスペース。約800坪あります」(定塚氏)

都心にも三井不動産のコワーキングスペースはある。そことの差は、「集まる人の多様性」だと、KOILの



じょうづかとしつぐ  
**定塚敏嗣氏**  
三井不動産  
ベンチャー共創事業部 主事

**大須賀芳宏氏**  
カイケツ  
31 VENTURES クラブ  
コミュニティマネージャー

コミュニティマネージャーとして運営に携わるカイケツの大須賀芳宏氏は話す。「近隣の主婦から研究者、ベンチャー、大企業まで多様な人々が集まり、この街からイノベーションが起こることを目指しています。そのため、誰もが利用できるカフェを併設し、利用料も平日の昼間のみプランであれば1人月額9000円と安価に設定しています。多様な人が集まり、自然に使ってくれてこそ効果があるのです」(大須賀氏)

互助の機会を最大化するために、大須賀氏のようなコミュニティマネージャーが存在する。「『最近どうですか?』と声をかけ、こんなリソースが足りないと言われたときには、適切な会員に紹介するなどします」(大須賀氏)

ビジネスミーティングという名の交流会も定期的の実施している。「毎

回、2、3人の会員にどのような事業をやっているのか発表してもらい、そのあと併設されたカフェで交流を深めます。つながりの密度は濃くなり、“共創的”な受発注が生まれます。また、さまざまなサークル活動や自主勉強会も盛んです」(大須賀氏)

最初は1人でやっていたフリーランスが他者から刺激を受けて事業を大きくし、複数人用のスペースや、個室オフィスに“引っ越し”するケースもあるという。こうしたコラボレーションを促進する仕掛けをあわせ持ったコワーキングスペースは増えてつつある。

バッテリーボックスに立つ機会をつくる、つまり“自助”の意識を強く持つこと。そして、“互助”の機会を求めて、他者から刺激を受ける場に出ていくこと。必要なのはフリーランス側の意識の転換かもしれない。

# 個人と、「信頼」に基づく 新しい関係を築くために 人事がすべきこと

本誌編集長／清瀬一善

日本企業の約5割は、フリーランスを活用するつもりがない。そんなことで本当にイノベーションを起こせるのか——。この問題意識が、本特集を企画するきっかけとなった。もちろん、働く個人全員がフリーランスになることはない。だが、正社員として1つの企業にフルコミットすることを選択する優秀な個人は、確実に減っていく。本特集でも紹介したように、専門性を追求したい、あるいはライフステージの変化に応じて柔軟な働き方をしたいなど、多様な価値観を持つ個人が増えた。そうした価値観を持つ人が優秀であればあるほど、副業やフリーランスといった選択肢を採りやすい環境になってきたからだ。こうした状況において、日本企業が優秀な個人を組織に呼び込みたいと考えたとき、1つの企業にフルコミットしないという決断をした人材とであっても、うまく付き合っていく方法を真剣に模索しなければならない。

そのため、本特集ではフリーラン

スとの付き合い方を題材に、価値観や働き方が多様化する優秀な個人を、企業としてどう活かすか、そして社会としてどう支援すべきかについて提案することに主眼を置いた。

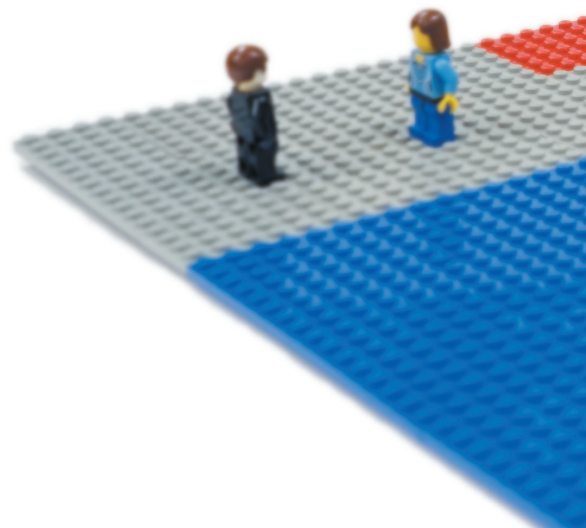
## 個人と「信頼」に基づく パートナーシップの構築を

これまで日本企業は、優秀な個人に対して正社員という雇用形態のみを提示し、「囲い込む」「手放さない」ことを軸に人材マネジメントを行ってきた。そして、それが長らく機能してきた。正社員という同質性もたらず擦り合わせ型のビジネスモデルや、そこで発揮される社員の改善力の高さが日本企業の強みであったからだ。しかし、優秀な個人がもはや「囲い込まれること」や「手放さないという約束」を欲しているとは限らないのだとすれば、企業は個人との関係の結び方を変えざるを得ない。新しい関係の基盤になるものは、「雇用」による結びつきではなく、企業と個人の「信頼」に

よる結びつきである。

ここで言う「信頼」には、2種類の意味がある。まず、企業が個人の能力とプロフェッショナリズムを信頼して仕事を任せること。そして、個人が企業の提示する「ゴール」や「目標」を信頼し、その達成に全力を尽くすことだ。これらは、仕事内容やそこにおけるゴールを一定の期限で区切り、それに対するコミットメントを明確にし、相互で約束するという点で、従来の企業と個人の関係とは大きく異なる、新たなパートナーシップの形である。

たとえば、GEヘルスケア・ジャパンでは、フリーランスである中村



感じる瞬間もほとんどなかった。企業に雇用される個人と、雇用関係がなく組織に参加する個人の両者が、共通のゴールと、それを実現するにあたっては相手の力が必要である、というプロフェッショナルリティへの敬意を持っているからこそ、そのような関係が成り立つ。

## 新しいパートナーシップの構築に向かって


こうした組織をつくるために、人事が担うべき役割は大きい。

まず、本社人事は、先に述べた社内外、契約形態の別なく全員の強いコミットメントを引き出せる組織風土を醸成することが求められる。具体的には、“個人”と業務委託などの契約を結べる仕組みをつくること、フリーランスの“格下感”を払拭し、誰もが同じ目的に向かって協業している対等な立場の間仲間であると考え、基本的な態度を一人ひとりに身につけさせること、さらには、契約形態ではなく、能力・スキルを重視し、適材適所を実現するジョブアサイン

メントの方法論をマネジャー教育に取り込むことなどが考えられよう。

事業部人事やビジネスパートナーなど事業に近いところにいる人事には、まず事業戦略を実現するうえでのミッシングピース、つまり自社に欠けている能力やスキルを発見することが求められる。そうした能力・スキルを持つ人材は、外部労働市場のどこにいるのか、彼らの力を借りるためにはどのような条件提示が必要かを考え、契約を結ぶまでの実務を担うことになる。対等なパートナーシップを結ぶための、契約リテラシーも欠かせない。

また、雇用に基づかない契約を個人と結ぶという経験がほとんどの人事部にはない。人事部単独で実施することが難しいならば、エージェントやプラットフォームと連携するという方法もある。

外部のフリーランスと対等なパートナーシップを構築できるようになったとき、内部にいる社員との関係性にも変化が生まれるはずである。社内の人材一人ひとりもまた、プロフェッショナルとして尊重され、信頼されるべき存在だ。人事部には果たすべき重要な役割がある。 

氏に全幅の信頼を置き、工場のブランディングにかかわる仕事の多くを任せる。この期待に呼応するように、中村氏は自律的に動き、成果を出すことに懸命だ。また、アカツキでは、「面白い仕事を用意すれば、プロは集まる」というスタンスを貫くことで、高度な専門知識・能力を持つフリーランスのコミットメントを引き出すことに成功している。

これらの企業では、社内・社外という壁が低い、あるいはない。インタビューのなかで、契約形態の別を

