

# クリエイティブ人材をめぐる エージェント機能の可能性

齋藤 奈保

((財)社会経済生産性本部副主任研究員)

デザインやブランドイメージなど、質的な訴求力が問われる市場が展開している。企業組織はいかに知的価値創造を実現していくか。クリエイティブ業務を軸に、企業組織の人材登用状況を把握したところ、クリエイティブ人材を支える新たなエージェント機能の必要性が見られた。エージェント機能のポイントとしては、クリエイティブ業務の評価・マネジメント機能、役割と調整（権利・契約面の整備）、育成・動機付けなどが考えられる。企業組織内部の人的資源や情報に依存する事業体制から、多様なネットワークや情報源を活用した事業体制への道筋を検討した。

## 目次

- I はじめに
- II 知識社会におけるエージェント機能
- III エージェント機能の現状
- IV エージェント機能をめぐる政策的示唆
- V 結論

## I はじめに

日本企業の製造現場はすでに高いレベルの生産性・品質を達成しており、各企業が市場競争に抜き出るためには、顧客にとっての価値を飛躍させるイノベーションが求められる<sup>1)</sup>。しかしながら、企業組織は依然として従来の製造業型・集団的組織モデルを基本としている<sup>2)</sup>。かつ、企業組織を取り巻く諸制度が厳然と存在し、変化のスピードも遅い。

この組織労働に変わる新たな働き方として着目されたのが SOHO (Small Office/Home Office)<sup>3)</sup>という働き方<sup>4)</sup>である<sup>5)</sup>。筆者は、SOHO を巡る現状と課題を取り上げ<sup>6)</sup>、個人の力を活かさきれていない SOHO の受発注<sup>7)</sup>のハブとなっている SOHO エージェント<sup>8)</sup>の動向を分析した<sup>9)</sup>。SOHO

エージェントも厳しい経営環境を生き抜く事業組織として、効率的な人材リソースの確保や事業内容の差別化が迫られる。しかし、SOHO エージェントの特色である仲介や紹介・連携方式では、コーディネートやコスト削減に終始し、絶え間ない知識・価値創造のベクトルが機能しにくいことが分かった<sup>10)</sup>。

それでは、イノベーションをもたらす知識・価値創造に軸をおいたこれからの組織と人材とは、どのようなものか。21 世紀のサービス産業化社会では、ますます成熟化する市場に訴求する企画を実現する感性、創造性、専門性が問われる。

このような人材を以下、「クリエイティブ人材」と呼ぶ。

### 「クリエイティブ人材」：

企画・デザイン・パフォーマンス等を通じて新たな価値創造をする人材

例：新商品開発デザイナー、経営企画プランナー、マルチメディア・プロデューサー、クリエイティブ・ディレクター、作家、アーティスト、映画ディレクター、アスリート 等

クリエイティブ人材と組織との関係はどうか。20世紀の製造業中心の産業社会では、企業組織が中心主体で、個人の代理（エージェント機能）は、所属組織の人事部によって代替されていた。一方の労働組合も個々の労働者を結びつけ、まさに労働者のエージェントとして機能していた。そして組織での生産性向上によって商品の付加価値を高めることに取り組んできた。

クリエイティブ人材が組織内人材の場合、組織内調整などの業務が生じ、クリエイティブ業務のみに専念することはできない。個人事業主として独立したとしても、営業、経営実務等に同時に取り組みねばならない。クリエイティブ人材は、感性、創造性、専門性の蓄積と深化、顧客ニーズの多様性への対応のほか、多くの役割を自ら果たさねばならない。そこにマネジメント契約などのエージェント機能があれば、企画展開・営業代行、報酬交渉代行（知財管理代行）、キャリア面でのアドバイスが得られ、結果としてアウトプットの付加価値もより高まるのではないかと（図1）。

よって、そのエージェント機能の可能性について検討するために、先行文献レビュー（Ⅱ）とインタビュー調査（Ⅲ）を実施<sup>11)</sup>し、必要な政策的示唆の検討を行った（Ⅳ）。

## Ⅱ 知識社会におけるエージェント機能

知識社会化と企業組織とは、どのように分析されてきたのか。創造的業務のマネジメント課題、企業と知識提供者の現在を踏まえ、知識社会におけるエージェント機能について検討した。

### 1 創造的業務のマネジメント課題

稲上（1998）<sup>12)</sup>は、「創造的労働」とその担い手たる「創造的人材」は、果たして日本の雇用慣行に馴染むか、という問題意識のもと、分析を行った。創造的労働の例として「先端開発研究者」「経営企画プランナー」「新商品開発デザイナー」「システム・エンジニア」「マルチメディア・プロデューサー」「マーケティング・ディレクター」などが挙げられ、現行裁量労働制適用職種との重なりが指摘されている。創造的部門の特徴は、「取引先や社内の他部署と有機的に連携した高い専門性に裏打ちされた動的組織であり、柔軟で自律的な働き方」として、さらに創造的に仕事をする上での障害は「会社の組織・人事管理のあり方」としている。しかしながら、「創造的労働」の管理のあり方についての具体的言及はなされていない。

産業社会のソフト化に着目した蟹江（1996）<sup>13)</sup>は、デザイン力は企業イメージにも影響を与え、ハード技術や資金力と共に経営資源のひとつに位置づけられることも少なくない、とデザイン価値の向上を指摘している。しかしデザイナーの業務は、「仕事の時間の管理と仕事に対する対価の支払いが難しい」ため、企業側は、「労働時間や勤続年数を基準とした従来の方法から脱却」することが不可欠、成果に対する評価の強化という方向づけはあるものの、その具体的な基準や方法は試行錯誤中、という。ここでのデザイナーに限らず、創造的・知識集約的な仕事に従事する人々にとって、組織との関係のあり方とは何か、課題を投げかけている。クリエイティブ人材の処遇は今後の雇用

図1 クリエイティブ人材のエージェント機能：概念図

組織特殊的調整業務	クリエイティブ業務	営業・経営実務	報酬交渉	キャリア
組織内人材				(※組織内キャリア)
個人事業主				
	マネジメント契約	【エージェント機能】		
		企画展開 営業代行	交渉代行 (知財管理代行)	アドバイス

管理課題の上でも最先端の課題といえる。

Lawler III (2003)<sup>14)</sup>は、従来のヒエラルキー型の組織構造で最適化されている従業員個人の業務内容やモチベーション構造が、そもそも創造的業務を想定しているものではないために限界があることを指摘している。すなわち、統制かつ管理された工程による生産物ないしサービスを実現する官僚機構的に効率的にデザインされた組織であり、その報酬制度もこの組織の論理を支えるよう設計されたものである。したがって、企業の創造的業務が競争優位を実現するためには、この組織の論理が生じさせる機能とは異なる、新たな知識や打開力を要する。そのため、成果主義や業績連動型報酬が関心をもたれているが、実際は個々の能力を十分に発揮させるまでは機能していないことも指摘している。組織内部のあらゆる知識を要する個別業務について市場価値を想定し報酬を設定するのではなく、従業員個人の人的資本に市場価値・報酬設定がなされるべき、としている<sup>15)</sup>。クリエイティブ業務の評価が従来型組織管理手法に課題を投げかけている<sup>16)</sup>。

## 2 企業と知識提供者の現在

ライシュ (1991)<sup>17)</sup>は、「新しいデザインや創意の持つ価値というものが、標準化製品の価値よりも大きくなる」として、これにともない需要が高まる人材を「シンボリック・アナリスト」と呼ぶ。このような人材は世界を市場としているところに、最も自立性を高める要因があると考えられる。ウェンガー、マクダーモット、スナイダー (2003)<sup>18)</sup>は、企業の境界の内外的関係や交流によって作られる、より広範な「価値の網」を「拡張型ナレッジシステム」というコミュニティと位置づけている。このコミュニティ組織化の手法は、市場や社会への適用に適している。日本の就業市場は、内部労働市場を中心に発展してきている点、使用されている言語が日本語である点などにおいて、限界が見られる。

バートン＝ジョーンズ (2001)<sup>19)</sup>は、現在の知識サプライヤーの類型をあらわした。これは、従来の内部人材を中心としたマネジメントの議論とは異なり、外部人材について「自由契約社員」「仲

介サービス業者」「依存型コントラクター」「自立型コントラクター」の4つに定義づけた革新的なものである<sup>20)</sup>。日本では、「自立型コントラクター」のカテゴリでも、就業市場の未整備が指摘される。

小池編 (2006)<sup>21)</sup>は、不確実性の高い問題をこなす技量を持つ人材をプロフェッショナルな人材として、その技量の内容、形成方法を分析した。彼らは必ずしも自立しているわけではなく、「高度な問題、前例がとぼしく、丹念にことを調べ考究しことに処する必要があるばあいには、組織に属している」と指摘する。現代は課題が複雑化し、個人では対応が難しく、組織、特に大企業に情報が集積していることがその要因として挙げられている。日本で、前出の「シンボリック・アナリスト」や「自立型コントラクター」のような外部人材の活躍する市場が限定的であることは、この指摘が大きく妥当するものと考えられる。

関連して、マイスター (2002)<sup>22)</sup>は、コンサルティング・ファームの人員構成について、「人々は仕事ではなく、キャリアを求めてプロフェッショナル・サービス・ファームで働く」と述べる。経営コンサルタントとして不確実性の高い問題をこなす技量を身につけるには、「シニアの職人が自らの持つ技術を伝授することでジュニアの刻苦勉励と協力に対して報いる」、いわゆる現代版の徒弟制、と指摘する<sup>23)</sup>。このように、組織に蓄積される知識や情報は、人材育成の重要な位置を占めている。専門性が高くなればなるほど、その業務の根幹となる知識は暗黙知となり引き継がれる。形式知となる業務はアウトソーシングが進んでいるが、その組織の暗黙知はどのような形で蓄積されるのか。そうすると、大企業が多くの情報を保有して製品開発・市場展開を行うベクトルと、感性、創造性、専門性が生み出すビジネスチャンスを担う人材の知識の蓄積とアウトプットのベクトルとは、果たして符合するだろうか。

## 3 知識社会におけるエージェント機能

以上の先行文献レビューをもとに、クリエイティブ人材のエージェント機能の可能性に迫る視点が挙げられる。第1に、クリエイティブ人材の評価手法である。II1のとおり、組織内のクリエイティ

ブ人材の評価には具体的な基準がない。第2に、クリエイティブ人材の組織との関係である。II2のとおり、クリエイティブ人材には、どのような役割期待がされており、どのように構造化されているのか。第3に、双方に関連して、育成にどのように結びついているのか。クリエイティブ人材は元来内的動機づけが強いといわれる<sup>24)</sup>が、どのようなキャリアをたどるのか。これらの視点は、クリエイティブ人材が今後、組織との関係においてさらなる発展を遂げるための重要なポイントと考えられる。以降、知識社会に求められるエージェント機能とは何か、検討を行う。

### III エージェント機能の現状

インタビューを元にエージェント機能の現状を分析した。まず、メーカーでのクリエイティブ業務の実状について、デザイン業務を取り上げた(企業内デザイン組織、デザイン事務所)。デザイン業務の新たな価値を認識しつつ、短期化する商品開発サイクルへの対応のための組織内調整との両立に挑む企業の状況が浮かび上がった。続いて、外部人材を組織化して事業を営む組織を取り上げた(プロデュース企業)。ここでも、短期化する市場のサイクルに対応した企画力が組織内に蓄積される一方、外部人材をめぐる育成環境の変化が見られた。また、クリエイティブ人材の成長を核とした事業枠組みに挑む企業が見られた(マネジメント企業)。

#### 1 商品開発でのデザイン体制にみる人材活用

日本市場の成熟化にともない、メーカーの多くは、マーケティングに根ざしたソリューション提供に関心を寄せている。同時に、昨今、商品開発サイクルの短期化が著しく、商品開発の工程では、

デザイナーにも企画・調整能力が求められる。

インタビューを行った大手メーカーA、Bともに、社内人材に業務が固定することによる発想や成果の多様性の低下を危惧する意識はあるが、第1に、外部に発注する手間が開発サイクルにそぐわない点、第2に、外部人材との連携に限らず、新商品の開発情報の漏洩予防という点で、インハウスでの開発を重視している。

まれに外部人材を登用する場合もあるが、特に市場展開を重視している商品である場合や、新鮮な発想を入手したい、という場合に限られる。単発発注・コンペなどを通じてとなるため、受注側でも長期的な関係を想定していないために、期待通りの成果が得られない場合が多いとの指摘もあった(表1)。

続いて、上記のようなメーカーを発注元とするデザイン事務所についてまとめた。主に車のデザイン・コンセプト提案を行うCは、前職で習得した現場知識があるため、継続して受注しやすくなっているという。前職での企業を基点にしたクライアント人脈を活用している。デザイン企業として老舗のDでは、創立者の営業力をベースとしつつ、デザイナー固有にクライアントが定着している。ともに、就業管理ではデザイナーの自由度が高く、常に自由な発想を追求する姿勢が強い。デザイン企業としては規模の大きいEは、パッケージデザインやブランディング事業を手掛ける。米系デザイン事務所出身の創業者を擁し、案件ごとに全員での社内コンペを行い、それを踏まえチームを編成する方式を取る。創業約10年で従業員数も増えてきて、デザイナー同士が常に互いの切磋琢磨を行うが、長年共に働くデザイナー同士で発想が収斂する傾向がある点が課題という。

デザイナーからは、今後クリエイティブ業務に携わる上での発想の限界や制作に取り組み続ける

表1 企業内デザイン組織

事業形態	売上高 (百万円)	事業内容	デザイン組織の業務分野	デザイン組織の人数
電機メーカーA	3,604,185 (連結)	家電製品・コンピューター・産業機器等製造	プロダクトデザイン、インターフェイスデザイン、開発企画	115人
化学メーカーB	971,200 (連結)	洗剤・化粧品・食品・化学製品の製造と関連事業	広告作成、パッケージ、Web	200人 (うちデザイナーは72人)

ことへの不安が述べられた。Cでは、広告代理店と共同でコンペに参加し、案件を受注した際に契約デザイナーを募って体制を組むことが多い。自身のクリエイションにこだわらず、エージェントとして機能していく意欲も見せる(表2)。

## 2 プロデュース企業

外部人材としてのクリエイティブ人材と組織との関係を把握するため、クリエイティブ人材が生み出す作品ないしパフォーマンスを商品化し、事業を営む企業を「プロデュース企業」として、実状をまとめた。古くからコンテンツ制作に携わる出版社Q、音楽制作Rでは、作家主義から企画主義への移行が著しい。よいコンセプトがあれば、漫画であれば原作をベースにアニメ化、グッズなど、多岐にわたる展開が可能になる。短期的な成果が必須の厳しい競争に晒され、従来組織として担ってきた、作家・アーティストの育成機能が壁にぶつかっている。音楽業界でも、テレビ局とのタイアップ方式が中心的な展開となり、音楽そのものや音楽家の育成よりも、いかに商品売るか、ということが前面に出ざるを得ないという<sup>25)</sup>。

企画制作会社Sでは、コア業務を内部人材で担うが、それ以外で外部人材を登用している。発注

内容は、システム開発、Webデザイン、編集業務である。1ヵ月に平均して稼働している外部人材は15~20人である。実績があり、信頼関係のできた少数精鋭に限定される。通常業務の傍ら、外部人材を意識して新たに育成することは難しい。

企画制作会社Tでは「映像専門契約社員」を擁し、アシスタントディレクターとしてテレビ局に派遣している。各自現場での経験を積み、ディレクターへと成長していく。営業社員が彼らの相談相手になり、メンタル面でのサポートに注力する。離職率は競合他社に比べ格段に低いという。各局に派遣されている同社の映像専門契約社員のネットワークにより、最新の情報が得られ、同社の番組企画力に反映され、制作も請け負う(表3)<sup>26)</sup>。

## 3 マネジメント企業

次に、マネジメントする人材が生み出す報酬のなかから収入を得る構造で、クリエイティブ人材の潜在可能性を引き出すという事業枠組みをマネジメント企業としてまとめた。

W社では、本の企画のブラッシュアップと交渉代行により、企画を世に出すサポートを行う<sup>27)</sup>。報酬は、著作権使用料から生み出されるため、作家とエージェントが共に同じベクトルへと向かう

表2 デザイン事務所

事業形態	業務内容	構成人数	主な仕事の流れ
デザイナーグループC	広告/書籍等グラフィックデザイン、プロモーションツール製作、商品企画/開発、プロダクトデザイン全般、建築企画/設計	5人 (全員デザイナー)	広告代理店などと共同でコンペに参加
デザイン企業D	インダストリアルデザイン全般	10人 (うちデザイナー6人)	デザイナー固有にクライアントが定着
デザイン企業E	ブランド戦略/パッケージデザイン/コミュニケーションデザイン/環境デザイン開発	30人 (うちデザイナー25人)	案件ごとに、ディレクター以下、デザイナーチームを編成

表3 プロデュース企業

事業形態	売上高(百万円)	事業内容	契約職種	契約種別
出版社Q	154,500	書籍、雑誌制作・出版	作家	原稿執筆依頼
レコード製作等音楽事業会社R	152,457(連結)	音楽ソフト企画・制作	アーティスト	専属実演家契約
企画制作会社S	—	編集・出版、Web制作、コンサルティング	デザイナー他	業務請負
企画制作会社T	—	テレビ番組企画・制作	ディレクター	契約社員

構造が成り立つ。昔は出版社の編集者が作家を育成していたが、現在は売れるかどうか未知数の作品に手をつけない。W社は自身の目利きにより、そこで漏れたよい作品を世に出している実感はあるという。常に新たな作家、企画を探している。将来は海外の市場への展開を目指す。

作家のエージェント業務はその作家のタイプとレベルによるという事例もある。V社の前身企業は、日本で初めて漫画家のマネジメントを出版社とは別の会社で行うことに挑戦した企業である。作家vは、当時紙媒体を中心とした出版業界で、デジタル分野への展開に孤軍奮闘していた。そこで、その開拓精神を共有した編集者がマネジメント会社を起こした。現在は、その契約作家vが、自身の作品の管理が可能な企画力・交渉力を有しているため、V社の機能は作品使用や商品化の管理代行に限定している。

著作権使用料のような収入源のない事例もある。日本では、アスリートの賞金などの収入は比較的低いため、それ自体の代理業でのマネジメント企業は成り立ちがたい。現在、アスリートの大きな収入源は、企業スポーツの名残である「企業所属契約」である。X社はPRノウハウを活かし、アスリートの知名度を高め、所属契約へと結びつける<sup>28)</sup>。アスリートの競技人生が短いこともあり、アスリート引退後のキャリアを生かすことも重視している。例えばマイナースポーツの振興などの事業を生み出す。共に新たな価値提案や事業展開ができる考え方を持つアスリートとマネジメント契約を結ぶ。契約アスリート一人ひとりに固有のマネジメント体制をとるため、契約人数を大幅に拡大する方針にはない(表4)。

#### IV エージェント機能をめぐる政策的示唆

クリエイティブ人材のエージェント機能としてイメージされやすいのは「マネジメント企業」の姿であろう。「マネジメント企業」自体、今後様々な分野で実現できるビジネスモデルと考えられるが、ここでは、当面の企業組織との関係におけるクリエイティブ人材をめぐるエージェント機能の課題を検討する。

##### 1 業務にかかるエージェント機能：評価とマネジメント

日本企業の多くは、組織内人材が調整から制作までを担い、業務の成果を分かち合う状況にある。外部労働市場の不在と、契約文化の未整備がその大きな要素として考えられる。発注先としても、企業外には発注先として信頼できる人材源が乏しい。この閉鎖性ゆえ、外部人材の能力把握ができず、単発発注などによって、発想だけもらうという状況となる。単発発注であれば、受注側も限定的なコミットメントとなってしまう。海外ではデザインやブランドイメージなどの企画業務は顧問契約<sup>29)</sup>に基づいており、恒常的な協力関係が重要に思われる<sup>30)</sup>。

当面の取り組みとしては、組織においては、商品開発の成功事例などについて、クリエイティブ業務の評価とそのノウハウを蓄積することが考えられる。例えば、従来型組織管理手法の逆の発想を用い、クリエイティブ人材の対外活動、プロジェクトへの貢献度などを指標化し評価に関連づける。

表4 マネジメント企業

事業形態	資本金 (百万円)	契約職種	契約人数	契約内容
マネジメント企業V	10	漫画家	2人	作品使用や商品化の管理代行
マネジメント企業W	10	作家	80人	企画のブラッシュアップ、出版社との交渉代行
マネジメント企業X	185	アスリート・スペシャリスト	25人	肖像権預託・管理、環境整備、PR展開

後述の育成の視点からも重要と思われる。

中長期的には、クリエイティブ人材のコミュニティの構築促進が求められる。ここで着目されるのが、インキュベーション企業のエージェント的な役割である。現在の日本では、勤務先といった場と経験の共有を基本とした人的ネットワークを元に、能力の評価が可能になっているが、コミュニティの機能をより高めることで、このネットワークを拡大することができる。民間と自治体との連携事例が見られ<sup>31)</sup>、他地域でも取り組みが求められる。

## 2 組織にかかるエージェント機能：役割と調整

クリエイティブ人材と組織との関係について、役割期待に着目すると、例えばメーカーでは、デザイナーには企画・調整能力を求め、外部人材には新鮮な発想を求める傾向がある（一方で、形式化される制作業務はアウトソーシングが進む）。そこで、当面の取り組みとしては、クリエイティブ業務の評価とそのノウハウの蓄積から発展して、外部との契約条件の明示化や組織内調整を担う内部人材育成が求められる。例えば、アメリカにはデザイン・コーディネーターという職業があり、所属した企業での業務実績が次の転職機会へとつながり、外部労働市場を形成している<sup>32)</sup>。アメリカのデザインオフィスとメーカーとの協働の成功理由には、発注側の優秀さが指摘される<sup>33)</sup>。エージェント機能の一つといえよう。

## 3 人材にかかるエージェント機能：育成と動機づけ

クリエイティブ人材が企業組織などのイノベーションに貢献するためには、アイデアの独自性だけでなく、綿密なマーケット分析力と、それによる企画のブラッシュアップが必要である。作家のマネジメント企業事例や、クリエイティブ人材を支え切磋琢磨できるコミュニティのような情報収集・分析の機能が、クリエイティブ人材を支える要素として必要である。そこで、ある一定の層については、この「マネジメント企業」型が考えられ、育成を含めた機能が求められる層には、

「デザイン事務所」<sup>34)</sup>型が適合しよう。

しかし、このデザイン事務所事例のとおり、ある程度成熟した段階で、デザイナーはキャリアの壁にぶつかる。企業組織が人材登用を判断する上で、より高度なアウトプットを期待される人材であるには、自ら企画提案をして市場価値を高めるモチベーションを育てることが必要である。そのため、土壌となる創造的教育が公共政策として求められる。これが、クリエイティブ人材育成の動機づけの枠組みとなり、かつ組織に対して均衡できる関係が保てる土台といえる。例示的には、ライシュ (1991)<sup>35)</sup>による「シンボリック・アナリスト」に求められる基礎的技能が考えられる。

また、公共政策の視点から、企画業務を伴わない定型業務（専門サービス人材<sup>36)</sup>）の登用方法の見直しが求められる。企業側にはコストダウンなどのメリットがあるものの、このような登用方法では新たな職能開拓が制限される。実質的に単独の発注者への依存がみられ、一社に従属的な受注が継続し、自立性が保てないことは問題である<sup>37)</sup>。クリエイティブ人材市場の交渉力の弱体化へと影響し、ひいては市場の成長の障害になりかねない。

## V 結論

本稿の目的は、知識社会といわれ、これまでの組織形態に代わって個人の働き方がクローズアップされるなかで、自立した個人がいかに知的価値の提供を実現していくかを検討することにある。個人を結びつけ、産業の生産性向上、福祉社会を実現するなど、これまで組織が担っていた機能に代わって、個人を支えるエージェント機能の必要性が高まるものと考えられるが、これはどのようなものか。

インタビューを元に、メーカーでのクリエイティブ業務の実状について、メーカーとその製品のデザイン業務について取り上げた。製造業モデルでの組織構造のなかで、多様・深化する消費者ニーズに対応すべく、短期化する商品開発サイクルへの対応との両立に挑む企業の状況が浮かび上がった。また、外部人材を組織化して事業を営む組織を取り上げた。コンテンツ産業などの古くからの

プロデュース企業である出版業・音楽ソフト制作業では、クリエイティブ人材との連携が新たな局面を迎えている。新興の企画制作会社等の企業では、最小限の内部人材と、クリエイティブ人材との連携で事業運営を行っているが、人材確保が課題となっている。さらに、かねてより潜在化していたと考えられるが、クリエイティブ人材の作品に対する知的財産権管理枠組みなど、新たな課題も浮かび上がった。

それでは、クリエイティブ人材をめぐる市場、企業組織や社会に求められる条件とは何か。それは、クリエイティブ業務の評価機能、役割・調整機能（権利・契約意識・ノウハウ）、育成環境の整備である。これらがクリエイティブ人材をめぐるエージェント機能であり、今後高めることが求められる。

このエージェント機能の可能性を高める政策的示唆としては、まず、企業組織では、効率化を前提とした製造業型組織から、多様なナレッジを引き付けるイノベーション組織へ移行するため、評価に基づく事業体制や登用方法の振り返りがもとめられる。エージェント機能では、受発注契約の管理・交渉手法の整備と育成機能が、ひいては自立度の高いクリエイティブ人材の市場形成と代理機能につながるものと考えられる。公共政策では、クリエイティブ人材のコミュニティ形成支援など、市場整備に間接的に貢献することが期待される。他方で、多様化・スピード化する企業経営とアウトソーシングの実態については、従属性の高い外部人材に対する対策も市場整備の上で重要である。

本稿を通じて、日本の企業組織において今後イノベーションを生み出すためのいくつかの課題の提示と、問題提起をすることができた。企業組織内部の人的資源や情報に依存する事業体制から、多様なネットワークや情報源を活用した事業体制への移行の道筋、そして日本におけるエージェント機能の可能性の何たるかに、多少なりとも近づくことができた。また、訴求力のある商品開発や市場の醸成は、多様でクリエイティブ性に満ちた社会をリードし、知識社会としてのさらなる進化を支えることが可能になる。

クリエイティブ人材をめぐるエージェント機能

にあらゆる角度から迫るために、幅広い事例収集を行ったが、ビジネスモデルや取扱商品・コンテンツによって事業組織の性格やマネジメントのあり方は異なる。それぞれの分野での深い分析と、諸外国の事例や政策枠組みの検討を今後の課題とする。

#### インタビューリスト

1	電機メーカーA
2	化学メーカーB
3	デザイナーグループC
4	デザイン企業D
5	デザイン企業E
6	デザイン企業（米国）F
7	広告制作会社G
8	コンサルティング企業H
9	コンサルティング企業I
10	コンサルティング企業J
11	シンクタンクK
12	シンクタンクL
13	アウトソーシー企業M
14	アウトソーシー企業N
15	事業協同組合O（現在は株式会社化）
16	NPO 法人P
17	出版社Q
18	レコード製作等音楽事業会社R
19	企画制作会社S
20	企画制作会社T
21	企画制作会社U
22	マネジメント企業V
23	マネジメント企業W
24	マネジメント企業X
25	インキュベーション企業Y
26	インキュベーション企業Z
27	インキュベーション企業A'
28	元アパレル企業マーチャンダイザーB'
29	企業人事C'
30	企業財務D'
31	社会調査E'

\* 本稿は、法政大学大学院政策科学研究科に提出（2007年3月）した修士論文を修正したものである。本稿執筆にあたり、指導教授の諏訪康雄教授には、常に丁寧かつ熱心に導いて頂いた。また、岡本義行教授には幅広い観点からのご助言を頂いた。心より感謝の意を表したい。

- 1) 「デザインはイノベーションを体現するものであり、イノベーションの効用を分かりやすく顧客に伝えるインターフェースである。……デザインは見た目の美しさだけではなく、技術を補完しユーザーの課題解決の手助けをする広い機能を含んでいる。」、ボーゲル、ケーガン、ポートライト (2006)、p. 3。
- 2) ホワイトカラーの生産性問題も深刻化している。
- 3) SOHO とは、ニューヨークの地区 = South of Houston に由来している。このソーホー・エリアに集まった芸術家や企業家たちは、自宅とオフィスを兼用したり、仲間どうして小さなオフィスを構えたりして、そこでパソコンとインターネットを活用したテレワークを実践していた。このようなライフスタイルやワークスタイルを持つ人々に対して、SOHO という言葉が使われるようになった。現在 SOHO という言葉の定義は、自宅もしくは自宅程度の小規模事業所を仕事場とする従業員 10 人以下程度の小規模事業者のことを指すことが多い。業種としては、パソコンやネットワークなど IT に関する事業を展開しているもしくは IT を活用して事業展開していることが挙げられる。日本でも、ニューヨークと同様、デジタルコンテンツ産業などの新しい産業分野の担い手であるソフトウェア技術者、イラストレーターやグラフィックデザイナーなどいわゆるクリエイターと呼ばれる人たちが活躍することにより、SOHO のイメージが作り上げられた (齋藤 2001, pp. 52-57)。
- 4) SOHO 人口についての公的な統計は存在しない。事業所・企業統計調査で試算をすると、SOHO の従業者数は約 92 万人 (約 27 万 5000 事業所) であり、他主体による類似的な調査の動向を鑑みても、約 100 万人弱程度が SOHO 人口と予測される (ここでは、在宅ワーカーなどの流動的な予備軍については、含まれない) (齋藤前掲注 3) 論文)。
- 5) わが国の誕生企業数と誕生率はともに、近年低下傾向にある (高橋 2005, pp. 4-6)。
- 6) SOHO はいわゆる「自営業者」である。雇用型テレワーカーとは異なり、労働保護法規はない。しかし IT 技術の進展が、労働保護法規が想定する「指揮監督下での労働」という概念を揺るがしている現在、もしかしたら両者の就労形態は法律上の取り扱いの差異ほどには違っていないかもしれない」との指摘もある (森戸 2001)。
- 7) 東京都商工指導所 (1992) は、10 人未満の情報サービス企業の約 4 割が、売上高の成長率が 10% 未満で、売上成長性・収益性とも不安定と指摘 (東京都商工指導所 1992 p. 46)。平成 16 年事業所・企業統計調査で試算すると、情報サービス産業 (情報通信業、情報サービス業、インターネット付随サービス業、映像・音声・文字情報制作業) の企業規模では常用雇用規模 1-9 人が全体の 6 割超。特にインターネット付随サービス業の増加が著しい。
- 8) SOHO 仲介機関の主体別類型：「法人企業タイプ」「公益法人タイプ」「非法人グループタイプ」「個人タイプ」。業務別類型：「プロジェクトチーム型」(仕事毎に SOHO を選び、契約を交わした上で仕事をまとめる)、「スキルバンク型」(あらかじめ人材登録しておき、受注業務と人材のマッチングをはかる)、「アソシエイト型」(協同組合などの組織化をはかって SOHO の利益追求)、「マッチング型」(情報仲介を主にし、発注企業と SOHO が直接契約)、「その他」(参加 SOHO のマネジメント代行・障害者の自立支援)。財団法人社会経済生産性本部 (2000)、pp. 3-15。
- 9) SOHO の 4~5 割程度が SOHO エージェントを利用。財団法人社会経済生産性本部 (2004)、p. 70。
- 10) 植田 (2005) は「大阪市製造業実態調査」を元に連携機能について分析している。従業者 30 人以上になるとグループ志向の割合が 4 割強と高くなる。連携志向型企業のタイプは自社製品主体の割合が高く、賃加工業の割合は低い。すなわち企業規模が小さいほど、また自社製品主体の割合が低いほど、連携への関心・意向が低くなっている。製造業についてのデータのため SOHO の実態に迫るためにはさらに検討を要するが、企業規模と事業の独立性が、小規模事業主の事業展開力やリスク負担にかかわってくるといえる。さらに、全国の連携志向型企業の具体的事例を分析し、連携が「弱者連合」では効果が生まれにくいこと、構成員がじっくり時間をかけて信頼関係をつくり、リスク負担をし、短期的な見返りを期待しないこと、そしてコーディネーターの重要性を指摘している。
- 11) インタビューのうち、一部は社会経済生産性本部が発注者インタビューとして実施したものによっている (厚生労働省委託事業、筆者担当)。齋藤 (2006) 参照。
- 12) 稲上 (1998) は、労働大臣官房政策調査部編『知的創造型労働と人事管理』大蔵省印刷局、1996 年として公表されたデータを元に分析を行った。
- 13) 蟹江 (1996)、pp. 16-19。
- 14) Lawler III (2003)、pp. 274-302。
- 15) Lawler III (2003) は、組織内で個人の能力を十分発揮させる報酬体系として、チームに対する成果主義を挙げている。
- 16) クリエイティブ業務とは異なるが、研究開発部門での人的資源管理のあり方の分析も示唆的である。蔡 (2001) は、研究開発部門で働く研究者は、雇われている組織よりも自分の専門分野や知識、スキルに強くコミットする存在であることが諸研究において確認されていることを踏まえ、従来型の組織マネジメントを適用することの限界を論じている。そして、専門家個人の研究成果を高めるためには、研究者個人の裁量を広く認め、尊重することを強調している。さらに、専門サービス提供と従来型組織管理法とのギャップについて、Teece (2003) が具体的な問題提起を行っている。専門性の高い従業員を管理職層が適正に管理し、方向性を指示することは不可能であるため、専門家に裁量度が高く、いつでも契約終了できる非典型雇用契約型を専門家、経営側共に高く動機づけがされる事例として、紹介している (The Law and Economics Consulting Group: LECG model)。類似の枠組みは、クリエイティブ産業、特に映画産業で明確である。
- 17) ライシュ (1991)、pp. 300-322。
- 18) ウェンガー、マクダーモット、スナイダー (2003)、(Wenger 1998)。
- 19) パートン = ジョーンズ (2001)、pp. 100-233。
- 20) 定型化された制作業務のアウトソーシングが進んでいる。日本企業の外部人材の利用状況は佐藤博樹 (2001) が推計している。派遣・下請けなどの形であるが、外部人材の総数は 236 万人 (1999 年調査による) で、1996 年調査に比べ約 25% の増加としている。日本的雇用慣行の下、内部人材には関係の契約で柔軟な登用を続ける一方で、外部人材登用としては、定型業務のアウトソーシングとして実態が進行している。ここでは、人材派遣などにかかるエージェント機能は扱わない。
- 21) 小池編 (2006)、pp. 13-16。
- 22) マイスター (2002)、pp. 16-34。
- 23) そこにより高い昇進への動機づけもされる。さらに、そのレバレッジ構成とファームの利益率が密接に結びついている。
- 24) Csikszentmihalyi (1996)。

- 25) 著作権管理制度面での課題も指摘する。  
 26) 現在テレビ番組全体の半数近くを手がけている。  
 27) 鬼塚 (2005), pp. 22-28。  
 28) 峰 (2005)。  
 29) 広告制作会社Gインタビューより。  
 30) ミルグロム, ロバーツ (1997), pp. 150-151。  
 31) インキュベーション企業Y, Z, A'  
 32) 深澤 (2003), p. 667。  
 33) デザイン企業F (米国) インタビューより。  
 34) ケリー&リットマン (2006)。  
 35) ライシュ (1991), pp. 310-322。  
 36) 定型的な制作業務はアウトソースの傾向にある (広告制作会社G, アウトソーシー企業M, N等)  
 37) イタリアでは準従属労働の労災保険に関して, 注文主が使用者としての義務を負う (大内 2003 p. 139)。また, 昨今正社員登用の割合が上昇している (独立行政法人労働研究・研修機構 (2006))

#### 参考文献

- Csikszentmihalyi, M. (1996) *Creativity*, Harper Perennial.  
 Lawler III, E. (2003) "Reward System in Knowledge-Based Organizations," Jackson, H. and Denisi, *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, Jossey-Bass.  
 Teece D. J. (2003), Expert Talent and the Design of (Professional Services) Firms, *Industrial and Corporate Change*, Volume 12, Number 4.  
 エティエンヌ・ウエンガー, リチャード・マクダーモット, ウィリアム・M・スナイダー (2003) 『コミュニティ・オブ・プラクティス』集英社。  
 トム・ケリー&ジョナサン・リットマン (2006) 『イノベーションの達人! 発想する会社を作る10の人材』早川書房。  
 アラン・バートン=ジョーンズ (2001) 『知識資本主義』日本経済新聞社。  
 クレイグ・M. ボーゲル, ジョナサン・ケガン, ピーター・ボートライト (2006) 『ヒット企業のデザイン戦略 イノベーションを生み続ける組織』英治出版。  
 デービッド・マイスター (2002) 『プロフェッショナル・サービス・ファーム』東洋経済新報社。  
 ボール・ミルグロム, ジョン・ロバーツ (1997) 『組織の経済学』NTT出版。  
 ロバート B. ライシュ (1991) 『THE WORK OF NATIONS —21世紀資本主義のイメージ』ダイヤモンド社。  
 稲上毅 (1998) 「創造的労働と日本の雇用慣行」『日本労働研究雑誌』No. 458。  
 植田浩史 (2005) 「中小企業の発展に向けた『連携』」『中小公  
 庫マンスリー』2005年4月号。  
 大内伸哉 (2003) 『イタリアの労働と法』日本労働研究機構。  
 鬼塚忠 (2005) 『ザ・エージェント』株式会社ランダムハウス講談社。  
 蟹江教子 (1996) 「サービス経済化とデザイナー」『JIL リサーチ』27号, 1996年10月。  
 小池和男編 (2006) 『プロフェッショナルの人材開発』ナカニシヤ出版。  
 齋藤奈保 (2001) 「ITの進展と『SOHO社会』——新しい働き方・協働のスタイルとしてのSOHOと, 求められる環境整備」『都市問題研究』第53巻1号, 都市問題研究会。  
 齋藤奈保 (2006) 「SOHOによる地域活性化の可能性に関する考察」『政策科学論集第3号』法政大学大学院政策科学研究科政策科学専攻委員会。  
 佐藤博樹 (2001) 「新しい人材活用戦略と外部人材」『労働調査』391号, 2001年9月。  
 社会経済生産性本部 (2000) 『SOHO 仲介機関 (エージェント) の実態に関する調査研究報告書』。  
 社会経済生産性本部 (2004) 『在宅就業者への仲介機関等に関する情報提供及び在宅就業者の支援策に関する調査研究事業報告書』。  
 宣伝会議 (2006) 「アイデアを着地させるプロデュース能力」『ブレン』2006年12月号。  
 高橋徳行 (2005) 『起業学の基礎』勁草書房。  
 蔡仁錫 (2001) 「研究開発者のマネジメント戦略は, 組織マネジメントからプロフェッショナルマネジメントへ」『賃金実務』886号, 2001年8月1・15日号, pp. 38-41。  
 東京都商工指導所 (1992) 『情報サービスの戦略的展開』東京都商工指導所商業部。  
 深澤直人 (2003) 「海外のデザイン・アメリカデザイン界の現状」日本デザイン学会編『デザイン事典』第3章, 朝倉書店。  
 峰如之介 (2005) 『サニーサイドアップの仕事術』日経BP社。  
 森戸英幸 (2001) 「What's IT? ——労働法の観点から」『日本労働研究雑誌』No. 498。http://db.jil.go.jp/cgi-bin/jsk012?mode=dtldsp&detail=F2002040022&displayflg=1  
 労働政策研究・研修機構 (2006) 「労働市場改革の光と影——『ビアジ法』の施行から3年を経て」『海外労働情報』http://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2006\_12/italy\_01.htm

さいとう・なほ 財団法人社会経済生産性本部社会労働部副主任研究員。「SOHOによる地域活性化の可能性に関する考察」『政策科学論集第3号』法政大学大学院政策科学研究科政策科学専攻委員会 (2006年)。政策科学専攻。