

組織内プロフェッショナルの 就業形態とキャリア意識

— A社の有期雇用契約とIC (Independent Contractor) を選択したコンサルタントの事例

酒井 之子

(法政大学大学院)

近年、日本の労働市場は雇用形態の多様化が進み、非正社員の割合が増加する中で、正社員と非正社員の働き方や処遇の二極化が問題視されてきた。非正社員は、望ましくない働き方であるとの意見もある中で、自発的に非正社員を選択し、職業生活の満足度が高い者も存在する。本稿では、非正規の就業形態を自らの意思で選択した組織内プロフェッショナルに注目し、就業選択要因と就業形態選択後の働き方や意識の変化の実態を明らかにする。研究にあたっては、コンサルタント専門職を対象に、正社員・有期雇用契約・業務委託契約を結ぶIC (Independent Contractor) 型の3つの契約形態から個人が望む形態を選択する人事制度を導入しているA社を調査対象とし、3タイプの契約形態のコンサルタントに聞き取り調査を実施した。その結果、リスクに対する考え方・賃金システムの選好度・プロフェッショナル意識・組織との関係や結びつき・今後のキャリア展望の視点から、就業形態を選択したことが明らかになった。また、正社員から有期契約型・IC型へ移行した後の満足度・納得感が高く、プロフェッショナルのキャリア意識の変化にあった一つの働き方であることが示唆された。

目次

- I 問題意識と研究課題
- II 研究方法
- III 就業形態選択に関与した要因
- IV 働き方や意識の変化
- V 結論と考察
- VI 結び

I 問題意識と研究課題

本稿の目的は、組織内プロフェッショナル¹⁾が働く上で重視する事柄や組織観・今後の展望などのキャリア意識の実態を踏まえて、その就業形態のあり方について考察することにある。具体的には、第一に組織内プロフェッショナルの就業形態の選択に影響した要因は何か、第二にその選択によって働き方や意識にどのような変化があったの

か、の2点を明らかにすることである。

近年、人材の流動化の進展と経営環境の変化から、企業における雇用形態の多様化が一段と進んでいる。日本の労働市場は、非正社員が増加し²⁾、正社員と非正社員の働き方や処遇の二極化が問題視されてきた。

企業が非正社員を雇用する理由を見ると、契約社員には専門性を求め、派遣労働者やパートタイム労働者は人件費の節約のためという結果が出ている(労働政策研究・研修機構 2006; 大沢・ハウスマン 2003)。労働政策研究・研修機構『業務委託契約従事者の活用実態に関する調査』³⁾(2004)によれば、個人への業務委託の活用理由は「人材活用(専門的スキルを重要視)」「生産変動への対応」「コストの削減」の順であった。企業は業務内容や能力に即した人材活用、人件費の変動化と削減、市場の変動への対応力といった視点から多様な雇

用システムを構築してきている。

一方で、働く人の視点での就業選択の理由をみれば、非正社員は「他に適当な勤め先がない」と消極的に選択せざるを得なかった場合と、自発的に選択している場合との両面があることが明らかになっている⁴⁾。職業生活の満足度についても、正社員と比較して非正社員の方が満足度が高い領域も少なくない⁵⁾。これらは、正社員・非正社員の働き方を一律に捉えるのではなく、その中には、多様な層が含まれていることを示している。

また、非正社員として働く人の中には、プロフェッショナルとして分類される人材も存在する(リクルートワークス研究所 2005, p. 45)。石田(2002)は、組織の中核人材としてのプロフェッショナルは、数量的柔軟性の低さから雇用安定の方向であるものの、有期契約のコントラクト・スペシャリストが増える可能性があるとしている。また、谷内(2007)は、プロフェッショナルは会社に対する忠誠心や帰属意識が低く、状況次第で会社を変える可能性があるフロー型人材(非正規雇用者)であると指摘した。プロフェッショナル・専門職は組織や市場との関係が変化し、長期雇用前提の正社員から有期契約や個人請負へ移行していく可能性があること、企業の雇用システムもそれに対応していくことが言われている(日経連 1995; 太田 1999; 今野 2005)。これらは、プロフェッショナルは仕事に対する志向や非正規の働き方に対する捉え方に特徴があることを示唆していると考えられよう。プロフェッショナルにとって、非正社員は雇用保障・賃金・昇進可能性や能力開発といった様々な面で正社員と比較すると望ましくない雇用形態であるとの見方は、一概にあてはまらないと言える。

以上の問題意識にたち、本稿では、非正規の就業形態を自らの意思で選択した組織内プロフェッショナルを調査対象にし、就業選択要因と就業形態選択後の働き方や意識の変化の実態を明らかにする。

II 研究方法

本研究では特定企業 A 社に所属するコンサル

タントを対象に半構造化面接による聞き取り調査を実施した。質的方法を選択した理由は、就業形態選択との関連が予測される個人のキャリア意識に注目し探索的な性質を持つこと、広く様々な職種や就業形態の働く人を対象とした数量調査は多数あるものの、特定の職種やプロフェッショナルに注目した研究や事例を深く掘り下げた研究が少ないことの二点である

1 A 社人事制度概要

A 社はコンサルタント約 1500 名を雇用しており、正社員に加え、有期雇用契約社員及び業務委託契約を結ぶ Independent Contractor⁶⁾(以下「IC」)型の 3 つの契約形態から社員自らが選択する制度を 2004 年に導入した。制度導入時に正社員であったコンサルタントの半数以上が有期契約型もしくは IC 型を選択した。本研究の目的を明らかにする上で、事業のコア人材かつ専門職が自ら雇用形態を選んで契約する制度を実践している A 社を適切な調査対象と判断した。

3 つの契約形態の特徴は次のとおりである。有期契約型は 3 年の雇用契約で更新がある。賃金はベネフィット分を年俸に反映させ、正社員と比較すると個人業績の反映の割合が多い。IC 型は原則 2 年の業務委託契約で更新がある。会社の事前承認の上、兼業が可能である。賃金は個別契約で、3 タイプの中で最もハイリスク・ハイリターンである。正社員は、個人の業績の上下による差は緩やかで、ローリスク・ローリターンである。仕事内容は 3 タイプともに顧客のコンサルティング・プロジェクトの一員となり、この点に関しては契約形態による仕事内容や労働条件の明確な違いはない。部門への配属は、契約形態に関わらず各人の専門領域により決定し、各プロジェクトにおいて 3 タイプが混在する。また、有期契約型社員は正社員と同様に組織の管理職に就任するが、IC 型は管理職に就くことはない。評価・昇進・能力開発において、正社員・有期契約型社員はほぼ同じ制度が適用されている。

2 調査対象

調査対象者は正社員 3 名、有期契約型社員 7

名、IC型契約者8名の計18名とした。有期契約型及びIC型はA社の正社員から移行した者⁷⁾とした。年齢は30代前半から40代後半とし、職務等級をマネージャー以上とした。3タイプの属性は、転職経験(70%以上)、既婚率(約80%)、本人が主たる生計者(85%以上)に関して、大きな差はなかった。A社の平均勤続年数は6.4年で、転職経験者も全員が前職は正社員であった。また、IC型で他の仕事を兼務している人は半数だった。

3 分析方法

質問内容は、①就業形態の選択理由、②変更後の働き方や就業意識等の変化、③今後のキャリア展望、の3点である。

聞き取り結果の逐語録から発言内容を分析し、その意味内容を検討して、それらをカテゴリー化した⁸⁾。カテゴリー別に発言をカウントし、発言数・発言人数を整理したマトリクスを作成した。これらの結果から、3タイプの特徴と共通点・相違点を分析した。

Ⅲ 就業形態選択に関与した要因

分析によって抽出された就業形態選択に関与したと考えられる要因は37あり、分類した結果、以下の7つのカテゴリーに整理できた。結果を表1に示す。

- ①働く上で重要視すること……仕事内容、顧客、市場、賃金
- ②プロフェッショナル意識……コンサルタントという職業に関するプロ意識
- ③スキル重視……専門スキルについての考え方
- ④組織との関係……組織への関わり方や結びつき、望むもの
- ⑤リスクに対する考え方……認識しているリスクと対処
- ⑥キャリア展望……将来の自分のキャリアに関する展望や計画
- ⑦他者との関係・サポート……家族や上司との関係

各カテゴリーで、IC型と有期契約型社員は選択に至るまでの仕事や組織への価値観・意識に特

徴が見られた。また、正社員はIC型と有期契約型の形態を選択しなかった理由の回答を得た。本章では、インタビュー結果とタイプ別マトリクス表(表1)に基づき、共通した発言(言及人数)と発言数及び特徴的な発言に注目し、3タイプに見られた特徴を説明する。

1 IC型

IC型は、働く上で重要視することに関して、「顧客が大事で顧客に対する忠誠心が強い」「仕事の内容や、やりたいことが一番である」「やったことがないこと、新しいことへの挑戦がしたい」が挙げられ、仕事そのものや顧客に重きを置く発言が多かった。賃金に対する考え方は、「ハイリタク・ハイリタンの仕組みで賃金が上がることが魅力である」と「賃金が選択理由ではない」の2つに分かれた。賃金が選択要因ではないと答えた人の理由としては「お金がほしいなら、もっと別の手段がある」「賃金より仕事の中身」であった。

IC型の選択理由として、「プロフェッショナルな働き方のポリシー・哲学に基づく制度」に賛同したという発言が複数あった。彼らはコンサルタントという仕事の定義を、「専門スキルやナレッジで価値提供をすること、すなわち自分を買ってもらうこと」としている。したがって、「労働時間提供による報酬ではなく、自由裁量で仕事をし、成果で報酬を得る個人と会社の契約形態」を選択していた。プロフェッショナル意識が高く、スキル重視で、プロとしての働き方を望んだことが、選択の動機であることがうかがわれる。

組織との関係については、「組織の制約・束縛からの解放・自由、会社との対等な関係を望む」回答が多い。同時に「組織のリーダーの仕事や昇進へのモチベーション」が低い。また、今後のキャリア展望は、経営者志向と個人事業主志向の2つの類型が見られ、独立志向が高い。「コンサルティング会社を経営したい」「人材開発支援事業を設立する予定がある」といった具体的なキャリアプランを持っていた。それでは、なぜA社を退職し独立しないのだろうか。この間に対しては、いきなり独立することで仕事獲得や収入が不安定に

表1 就業形態選択要因タイプ別マトリクス

番号	カテゴリー	就業形態選択要因	IC型		有期契約型		正社員	
			言及 発言数	言及人数 (N=8)	言及 発言数	言及人数 (N=7)	言及 発言数	言及人数 (N=3)
1	働く上で重要視すること (顧客)	顧客が大事で、顧客に対する忠誠心が強い	11	6	5	4	0	0
		仕事内容、やりたいことが一番大切である	10	4	7	3	6	1
	働く上で重要視すること (仕事)	やったことがないこと、新しいことへの挑戦がしたい	10	3	2	2	0	0
		働く上で重要視すること (市場)	コンサルタント労働市場・業界を重要視している	2	1	0	0	0
	働く上で重要視すること (賃金)	賃金は自分の価値への対価であり、成果賃金を望んでいる	12,1(-)	4,1(-)	15	7	1	1
		賃金重視で賃金アップに魅力を感じた	9,4(-)	4,4(-)	9,4(-)	4,2(-)	6(-)	2(-)
2	プロフェッショナル意識	キャリアにおける幅出しと成長をしたい	5	3	2	2	3	1
		逃げ場・退路を断つ、緊張感の醸成を図る	0	0	18	5	0	0
		プロフェッショナル意識 (コンサルタントとして) が高い	14,1(-)	5,1(-)	8	5	0	0
		ぬるま湯を否定している	1	1	2	2	0	0
3	スキル重視	スキル・市場価値低下へ恐怖感がある	8	3	4	3	0	0
		専門スキル・ナレッジへの学習意欲、自己研鑽の意識が高い	8	5	6	4	0	0
4	組織との関係	組織に依存せず、会社との対等な関係・自己完結を望む	11	7	10	6	0	0
		スキル・情報獲得として組織を活用している	5	4	1	1	0	0
		組織の制約・束縛からの解放、自由を望む	22	8	0	0	0	0
		希薄な組織への帰属意識、もともと一つの組織に長くいる気はない	10	6	8,1(-)	5,1(-)	7	3
		組織のブランド力・顧客力を活用したい	6	5	4	4	0	0
		人的ネットワーク (社内) を重要視している	7	3	6	3	1	1
		組織のリーダーの仕事や昇進へのモチベーションがある	11(-)	7(-)	7,2(-)	3,2(-)	1(-)	1(-)
		長期雇用継続前提の正社員へこだわりがない	7	5	9	6	2,1(-)	1,1(-)
		外部労働市場と組織を並列に捉えている	1	1	5	5	1	1
5	リスクに対する考え方	正社員でいることの方がリスクが高い	2	1	0	0	0	0
		健康への不安があり、社会保障の不備のリスクを冒したくない	0	0	0	0	2	1
		雇用保障がなくなるリスクを冒したくない	7(-)	7(-)	8(-)	7(-)	8,4(-)	2,1(-)
		不安定な収入のリスクを冒したくない	4	3	7	5	6	1
		転職より楽なキャリアチェンジであり、リスクが低い	2	2	1	1	0	0
		リスクはあっても、コンサルタントとしてのキャリアの蓄積と自信がある	3	1	0	0	0	0
		リスクはあっても、自分のパフォーマンスへの自信がある	0	0	6	4	3(-)	1(-)
		守り・安定志向が強いと自己認識している	0	0	0	0	5	3
6	キャリア展望	独立志向 (経営者、個人事業主含む) がある	16	7	0	0	0	0
		将来のキャリアを明確には決めていない	3	2	8	6	3	2
		現在のキャリアを「つなぎ」と位置づけている	3	1	0	0	0	0
		組織内キャリアの可能性を重視している	0	0	0	0	1	1
7	他者との関係・サポート	「自分の名前」での仕事獲得と遂行を望む	12	4	0	0	0	0
		家族の支援がある	4	3	5	3	2	1
		独身や子供がいないことの気軽さ・気楽さを持つ	4	3	0	0	0	0
		メンター・上司の支援・助めがある	3,1(-)	3,1(-)	1	1	0	0

注：1) 言及発言数は一人が同じ内容を発言した回数をカウントし、個人ごとの発言回数をタイプごとに合計した数。(-) は就業形態選択要因の内容を否定した発言回数を表す。

2) 言及人数は、タイプごとに発言した人数。(-) は就業形態選択要因の内容を否定した人数を表す。

なることへのリスクの高さと、これまで所属していた組織の活用を挙げた人が多かった。A社のIC型になることでリスクヘッジをし、組織から得られるもののメリットとして①組織から得られる情報や技術、②A社のブランド力や顧客、③これまで築いてきた社内の人的ネットワークの3点が挙げられた。

加えて、雇用保障や安定性が低いこと、正社員でないことを大きなリスクとして捉えていない。「正社員だからといって、保障や安定があるわけではない」「雇用は会社に保障してもらうものではない」というのがこのタイプのリスクに対する

考え方であった。

2 有期契約型

有期契約型は、共通して現在の自分の能力や貢献・成果への対価としての賃金システムを良好に選好していた。「賃金重視で賃金アップに魅力を感じた」と同時に「賃金が悪くても自分のせい」と自己責任として捉える傾向があった。

有期契約型の選択理由の中では、プロフェッショナルとして、「ぬるま湯にいるのはだめ。あえて自分で逃げ場、退路を断った」「緊張感を持ちたかった」が多かった。正社員の頃と仕事の内容や

環境は変わらないものの、あえて3年という期限を持つことによって仕事への取り組み意識を変えようとしていた。

組織との関係については「希薄な帰属意識、もともと一つの組織・企業に長くいる気はない」「長期雇用継続前提の正社員へのこだわりがない」の回答が多かった。外部労働市場については「A社と並列に捉えている」との認識で、自分のキャリアパスを組織内だけでなく、社外の労働市場も同様に視野に入れているといえる。

リスクに対する考え方は、全員が有期契約であることを「雇用保障・安定は重要ではない、心配していない」と大きなリスクと捉えていない。コンサルタントの職務は個人のスキル重視、プロジェクトベースの仕事であることや、「Up or Out (成果や能力を上げるか、できないなら辞めるか)」の考え方によって、正社員であっても身分保障されるものではないという考えが見られた。また、「不安定な収入のリスクを冒したくない」の回答があったが、同時に「自分のパフォーマンスに自信」があり、高い業績給を得られるであろうと判断したことが見てとれる。

キャリア展望は明確に決めておらず、コンサルタントを継続していくかどうかはわからないと回答した人が多かった。他社への転職、職種転換や新サービスの立ち上げなど漠然とした希望を持っているものの、具体的なキャリアパスを決めていない人が多数である。また、組織で上級管理職を目指したいという人が2名おり、彼らは「IC型はマネジャーにはなれないので、その選択をしなかった」と指摘している。

3 正社員

雇用の安定や社会保障を重視しており、IC型や有期契約型は不安定な賃金がリスクであるとの回答があった。全員が「守り・安定志向が強いかもしれない」と自分を評価していた。一方で、一つの企業への長期勤続希望や組織への帰属意識は低いという結果を得た。正社員も全員が「帰属意識は強くなく、もともと長くいるつもりはない」の回答であった。一般的には、正社員は長期雇用が前提であり、選択する側もそれを望み、かつ勤

続年数が長いほど組織へのコミットメントが高い(高木 1998)と言われているが、本事例では、長期雇用や組織への愛着から正社員を選択しているわけでないことがうかがわれた。また、将来について必ずしも具体的なキャリアプランは持っていない傾向が見られる。

IV 働き方や意識の変化

IC型及び有期契約型社員が、正社員だった頃と比較して変化したことを整理すると22項目となり、以下5つのカテゴリーとしてまとめた。結果を表2に示す。

- ①時間……労働時間の長さや使い方
- ②仕事への取り組み意識……モチベーション、緊張感
- ③組織との関係……組織との関わり方、結びつき
- ④ネットワーク……人的ネットワークや人との関係
- ⑤満足度・納得感……選択したことへの自己評価

各カテゴリーで、IC型は多くの変化が見られたが有期契約型社員は変化が少なかった。

1 IC型

組織との関係について、興味深い発言が得られた。「組織を自分の“顧客”と思うようになった」ことにより、「よりよい仕事で期待に応えようと努力する」「仕事をいただいてありがたいと思うようになった」「前より組織を好きになった」と意識の変化を語った。帰属意識や愛着からくる組織への高いコミットメントや献身的行動とは異なるが、顧客すなわちA社への貢献につながる意識や行動が見られた。

関連して、ネットワークの変化を言及する人も多く、「社内のネットワークの重要度が増した」「信頼・絆をより重要視するようになった」と、社内の人脈や人間関係の重要性が指摘されている。組織の構造の中でチームメンバーに仕事を依頼しにくくなったことによって、個人同士の関係やネットワークの重要性が高まっている。一方、社外で

表2 働き方や意識の変化タイプ別マトリクス

番号	カテゴリー	働きかたや意識の変化	IC型		有期契約型	
			言及 発言数	言及人数 (N=8)	言及 発言数	言及人数 (N=7)
1	時間	時間管理・配分の重要性が増した	6	4	0	0
		積極的に長時間労働をし、労働時間が増加した	4	3	0	0
		時間の使い方の配分が組織から他へ変化した	4	3	0	0
2	仕事への取り組み意識	モチベーション・緊張感が向上した	4	3	1	1
		責任感が向上した	2	2	0	0
		がけっぶち・不安定感を感じている	2	1	0	0
		プレッシャーが増加した	3	1	0	0
		サラリーマン意識や会社からの仕事提供への依存を感じている	3	1	0	0
		業績・成果への敏感度・執着度が増した	1	1	9	6
		健康・体力への不安が増した	9	4	0	0
3	組織との関係	組織よりコンサルタント労働市場・業界への重要度が高まった	4	2	1	1
		組織の制約・束縛から解放された	6	2	0	0
		組織を自分の顧客と捉えるようになった(所属・雇われ意識からの変化)	11	4	0	0
		組織とのWinWin関係を感じている	2	1	2	2
		顧客への忠誠心が増した	9	2	5	4
		組織との関係はより希薄になった	3	3	0	0
4	ネットワーク	人的ネットワーク(社内)の重要度が増した	4	2	0	0
		人的ネットワーク(社外)の重要度が増した	9	4	0	0
		信頼・絆を重要視するようになった	14	6	0	0
		プロジェクトメンバーの育成やモチベーションアップに力を注ぐようになった	5	3	0	0
5	満足度・納得感	仕事内容に関する満足度が上がった(やりたいことができています)	6	5	2	2
		賃金に関する満足度が上がった	4	4	7	5

注：1) 言及発言数は一人が同じ内容を発言した回数をカウントし、個人ごとの発言回数をタイプごとに合計した数。

2) 言及人数は、タイプごとに発言した人数。

のネットワークづくりへの活動も重視するようになってきている。

また、時間の使い方が変化し、これまで組織のために使用していた時間を、学習や社外のネットワークづくり、顧客のために使うようになり、それをメリットと認識していた。労働時間が増加したとの回答もあったが、「やりたいことをやっている」「自分でコントロールしているので苦痛ではない」と仕事の内容と裁量度が上がったことに満足していることが見てとれる。

取り組み意識の変化に関しては、「緊張感があるものの、モチベーションや責任感が上がった」とプラスの側面を挙げる人が多かった。満足度・納得感が高く、特に「やりたいことができています」と仕事内容への評価がある。

2 有期契約型

有期契約型社員は、そもそも働き方は正社員と違わないため、主な変化は見られなかった。取り組み意識で共通して挙げられたのは「業績・成果への敏感度・執着度が増した」であった。これは、有期契約型の選択理由として「個人の成果に直接結びつく賃金制度だから」が多かった点と関連した変化と捉えられる。同時に、「賃金に関する満足度が上がった」と回答している。しかし、モチベーションや緊張感に関しては、変化を意識しておらず「有期契約になったからといって変わっていない。今までもコンサルタント・プロフェッショナルという意識でやってきた」という回答であった。選択した理由に「プロフェッショナルとして緊張感を持ちたかった」が多かったが、変更

後は「特に変化はない」と認識している点は興味深い。

V 結論と考察

以上の結果から、3タイプは各々、組織との関係や結びつき、リスクに対する考え方、賃金システムの選好度、今後のキャリア展望の違いから、就業形態を選択したことがわかった。働き方や意識の変化については、IC型は組織との関係や仕事への取り組み意識、時間の使い方など様々な面で大きな変化があった。一方で、有期契約型社員はそもそも実質的に正社員と変わらない働き方を期待されるために、主な変化が見られなかった。満足度・納得度はIC型、有期契約型とも高かった。

3タイプの特徴を比較すると、(1)3タイプの共通点、(2)正社員以外（有期契約型社員、IC型）と正社員の相違点、(3)正社員以外の有期契約型社員とIC型の相違点の3パターンに分かれた。これらの相違点が、どの就業形態を選択するかのような要因と解釈できる。

(1)3タイプの共通点

共通点は、ひとつの企業に長期勤務することは望まず、組織への帰属意識が低い。会社の一員であることよりも、コンサルタントという職業に就いている意識が高い。A社の事例では、長期勤続希望や組織への帰属意識は、正社員か正社員以外かの選択要因ではないと言える。

(2)正社員以外（有期契約型社員・IC型）と正社員の相違点

有期契約型社員・IC型と正社員はリスクに対する考え方と賃金システムの選好の二点が異なっていた。

第一に有期契約型社員・IC型は共通して、正社員でいることや会社による雇用保障に価値を持たず、雇用保障の低さをリスクとして捉えていない。注目すべきリスクへの考え方として、IC型は、「正社員のほうが、企業と単独契約のため、よりリスクが高い。ICとして複数と契約したほうが安心」とさえ言っている。ピンク（2002）は仕事や雇用主への分散投資によるリスクヘッジを

唱えているが、今回の対象者はこれを体現した一例と言える。今後、経営環境の不安定化が加速すれば、雇用の安定にこだわらない人が増える可能性がある。一方、正社員は、雇用や賃金の安定や社会保障を重要視し、これらが低くなるリスクを冒したくないという意識が強い。ただし、上述(1)で説明したように、正社員も正社員以外と同様に、ひとつの企業への長期勤続希望や組織への帰属意識は低いという結果がある。すなわち、正社員にとどまった意識としては、現在の組織で長期に勤続する意識は高くはないが、短期的（現時点及び2~3年の期間）にみて雇用保障や賃金変動のリスクを回避したいという当面の安定志向が反映されたと考えられる。

第二に、有期契約型社員・IC型は共通して、現在の自分の能力や貢献・成果への対価としての賃金システムを選好している。個人の業績の高低が直接給与に反映されることに賛同している人が多い。一方、正社員は、個人の業績といっても組織や顧客の状態に依存する面があることや、成果報酬型のシステムによって賃金が不安定になることを望んでいなかった。正社員か、正社員以外かの選択の分かれ目は、雇用保障と成果報酬型の賃金システムへの捉え方の相違であることがわかった。

(3)正社員以外の有期契約型社員とIC型の相違点

有期契約型社員とIC型の比較においては、組織との関係・キャリア展望・プロフェッショナルとして就業形態を選択するときの視点の三点に違いが見られた。

第一の組織との関係に関しては、IC型は共通して、組織の制約や束縛からの解放を望み、組織内での地位や昇進に価値を感じていない。しかしながら、完全に独立せずにA社とIC契約を結ぶ理由として、情報・技術入手やブランド価値や顧客の獲得、社内の人脈を継続的に活用することができるメリットを強調している。組織への依存や管理されることは拒みつつも、仕事の安定的な確保、チーム編成の容易さ、管理業務の負担の軽減、能力向上の機会の確保といった実利的なメリットを享受している。一方で、有期契約型社員は、昇

進や組織をマネジメントすることにも価値を持っている人がおり、これがあえてIC型を選ばない理由となっている。組織からの解放に言及する人はいなかったものの、A社にいる理由は、やりたい仕事ができ、顧客から信頼されるブランド力がある点を挙げている。

高木(1997)は組織コミットメントを功利的・情緒的の二次元で整理をし、「自らの目的を達成する過程で有益である限りにおいて、所属するという功利的コミットメント」を定義している。太田(1999)も仕事にコミットし、組織に対して限定的・手段的なかかわり方をする「仕事人」の存在を指摘した。A社のIC型・有期契約型社員は、このようなタイプを象徴した意識を持っているといえよう。

また、契約形態変更後の関係の変化について、組織との関係の視点からIC型に2つの特徴がみられた。1点目は、組織を顧客として捉えるようになり、A社の仕事に対する貢献意識が高まったことである。組織への所属意識がなくなり、所属・雇われ意識が顧客への忠誠心へ変化した可能性がある。2点目は社内・社外の人的ネットワークの重要度が増したことだ。組織の一員としてよりも、個人としての関係強化に行動が変化したことがうかがわれる。

第二の将来のキャリア展望については、IC型は経営者としての独立や、コンサルタントとしての個人事業主の実現及び計画を明確に持っている点が挙げられる。一方で、有期契約型社員は、現在のコンサルタントの継続やキャリアチェンジといった明確な展望はなく、より緩やかで曖昧な展望に留まっている。キャリア展望の具体性が、雇用関係を継続するかしないかの選択の一つの要因であることが示唆される。

第三のプロフェッショナルとして就業形態を選択するときの視点に関しては、IC型も有期契約型社員もともにプロフェッショナルとしての働き方を実現することを選択理由に挙げているが、その意味内容に違いがみられた点に注目する。IC型は、プロフェッショナルとして、仕事そのものや顧客、コンサルタント職の労働市場を重要視している。そのために、組織からの制約や時間の拘

束を排除し、スキルアップや顧客対応、社外ネットワークキングのための時間をより多く確保しようとしていた。これらを実践しやすい就業形態としてIC型を選択したと解釈できる。契約変更後は、組織に使っていた時間を、勉強や社外のことに使うようになっており、目的を達している。一方、有期契約型社員は、IC型のように具体的に働き方を変えたいというよりは、逃げ場を断つことによる緊張感の醸成といった精神的な側面を強調する傾向が見られた。契約変更後は、業績・成果への敏感度は増したものの、取り組み意識や行動の変化は見られない。仕事の内容や働き方の変化がないことも一因であろうが、正社員から非正社員への転換がキャリア上、大きな影響を持っていないことは興味深い。

VI 結 び

以上、組織内プロフェッショナルの就業形態の選択要因と選択後の働き方や意識の変化についてA社の調査結果を基に考察してきた。

近年の日本の労働市場の中では非正社員の増加が大きな特徴として挙げられている。正社員 vs 非正社員の構図の中で雇用の二極化の進行が議論され、非正社員の処遇の是正の施策の必要性や正社員への転換が言われている。

一方で、一般的に正社員志向が強いと言われる日本において、本稿の事例に見られるようなプロフェッショナルとして能力を磨き、よりよい仕事をするために、自らが積極的に非正規の就業形態を選択し、次のキャリアを展望しながら働いている現象は、今後の働き方への一つの方向性としての動きが読み取れる。組織との関係においても、所属するものではなく活用するものとなり、距離をおくことによって、逆に仕事の成果で貢献する意識の変化も見られた。

こうした個人のキャリア意識の変化は、企業の人材戦略や雇用システムへも影響を与えていくであろう。企業の視点からみた場合、組織内プロフェッショナルのキャリア意識や求めるものを理解し、それに適合したシステムを提供することによって、働く人の満足度や納得感が上がれば、高いパフォー

マンスを得ることが可能となる。非正規労働者の雇用システムに関し、人件費の変動化によるコスト削減や量の柔軟性に注目しがちであるが、基幹労働力として、経営戦略と個人のキャリア意識をマッチした仕組みとして設計していくことが重要になろう。

本研究の限界は、分析対象がごく限定されている点である。ひとつの企業の中の一部の対象者であり、明らかになったことは、A社の中での仮説を生成したことにとどまる。新しい雇用システムを選択した人は、これまでのキャリア形成の中で、もともとプロフェッショナル意識が高かったのではないかとの指摘もある。

これらの仮説をベースに、より多くの対象者を調査することにより、ケースが蓄積され、仮説の検証が進むと考える。さらに、1社の事例研究であり、ここで得られた知見が特殊で限定されたものなのか、他のコンサルティング会社や、他のプロフェッショナル職と共通点・相違点があるのかは今後の研究課題としたい。

また、本稿は、個人の視点からキャリア意識や就業生活に与えた影響に注目したが、一方で経営の視点で就業形態の多様化の戦略が企業の人的資源管理の面でどのような変化をもたらしたのかも、重要な研究テーマとなる。そのためには、制度導入前と導入後の業績や社員のパフォーマンス、離職率などを多面的に調査・分析する必要がある。個人と企業の両面の視点での調査・研究を進めることにより、プロフェッショナルに適合した雇用システムのあり方の方向性の検討が重要であると考える。

- 1) プロフェッショナルの定義は様々であるが、本稿では、今野(2005, p. 27)の専門職の定義「組織(企業)を超えて社会的に通用する高度な専門能力を要すること」を使用する。また、宮下(2001, p. 56)は、「企業など組織に雇用され、職務に対する主体性と専門性を持ち、組織の中核として評価される人材」を組織内プロフェッショナルと定義した。本研究で対象とするコンサルタントは、特定の企業に所属することから、組織内プロフェッショナルとして位置づけられる。
- 2) 総務省統計局『労働力調査(詳細結果)』によると2006年(1~3月平均)では、役員を除く雇用者に占める割合は66.8%に対し、非正社員は33.2%となっている。長期的な推移を見ると、1990年代半ば以降、非正社員の割合は上昇幅が大きくなっている。非正社員の割合は、1990年に20.2%であったが、2000年には26.0%、2003年には30.3%と30%

を超えた。なお、正社員は正規の職員・従業員で、非正社員はパート・アルバイト、契約社員・嘱託、派遣社員、その他を含んでいる。

- 3) 『業務委託契約従事者の活用実態に関する調査』では、業務委託企業379社に対して、質問紙調査を実施した。業務委託企業とは、「現在業務委託従事者のいる企業」(312社)、「現在業務委託従事者はいないが、これまではいた企業」(67社)である。個人業務委託契約の活用理由として、「人材活用」関係の「専門的業務に対応するため」(63.6%)と「即戦力・能力のある人材を確保するため」(55.9%)が上位1・2位を占めた。続いて、「生産変動への対応」に関係するもので、「業務量の季節的変化への対応」(30.1%)、「景気変動に応じた雇用調整」(29.6%)といったものが主な内容である。さらに「人件費の節約」(34.6%)、「社会保険は不要のため」(23.5%)といった「コスト削減」となっている。詳細については労働政策研究・研修機構(2004)を参照されたい。
- 4) 厚生労働省『就業形態の多様化に関する総合実態調査』(2003)によれば、非正社員がその就業形態について理由は「家計の補助、学資などを得るため」(35.0%)、「自分の都合のよい時間に働けるから」(30.9%)など、任意的に選択している場合が多い。そのうち、契約社員に注目すると「専門的な資格・技能を活かせるから」(40.7%)、「正社員になれないから」(36.1%)の順となっている。
- また、個人請負の就業選択の動機に関しては、労働政策研究・研修機構の実施した「働き方に関する意識調査」(2004)の結果によれば、個人請負就業を選択した理由は「自分の生活スタイルに合わせて自由に仕事をしなかったから」(53.0%)、「いままでの経験・知識や資格を活かしたかったから」(52.1%)が多かった。特にコンサルタント業等従事者は「経験や資格」を理由として挙げる割合が高かった。「他に適当な動機先がなかったから」は17.6%だった。山田(2007)も類似の結果を出している。
- 5) 佐藤博樹(1998)、労働政策研究・研修機構(2003)または労働政策研究・研修機構(2006)などを参照されたい。
- 6) IC(Independent Contractor)「インディペンデント・コントラクター」の定義は必ずしも統一されていない。インディペンデント・コントラクター協会の定義によるIC(Independent Contractor)は、期限付きで専門性の高い仕事を請負い、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・自立した個人を指す。「個人請負」という用語も使用されるが、周(2005)は「企業に雇用される労働者という枠を超えて、企業に対して請負または委託・委任という形式をとって働く労働者。自営業者の一種として分類されるが、個人商店主、個人レストラン経営者など伝統的な自営業者とは違って、出版、広告、コンピュータ関係など従来、『雇用者』が多かった業界で現れてきた新しい働き方」としている。山田(2007)はICを「個人請負」の中に含まれるとし、より具体的に「①高度な専門性・業務遂行能力を有し、②何を遂行するかについて自ら決定できる立場を確保しつつ、③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・顧客契約などを、複数の企業や各種団体と締結して業務を行う働き方」と定義した。本稿ではA社のIC型契約者に限定する。A社のIC型契約者は、専門性を持つコンサルタントとして個人契約をし、裁量度を持ち業務を遂行することから、山田の定義に近い。
- 7) A社は契約形態を選択する制度を導入後、採用時に選択することとしているが、本研究の対象者は制度導入以前にA

社に正社員として入社し正社員以外（有期契約型・IC型）を選択した人に限定した。

8) データの分析にあたっては、木下（2003）の修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）の手法を援用した。

参考文献

- Pink H, Daniel (2001) *Free Agent Nation: The Future of Working for Yourself* (池村千秋訳 (2002) 『フリーエージェント社会の到来——「雇われない生き方」は何を変えるか』ダイヤモンド社)。
- 石田英夫 (2002) 「ホワイトカラー・プロフェッショナルの観点から」『日本労務学会誌』第4巻第1号。
- 今野浩一郎 (2005) 「都会のプロフェッショナルたち——デザイナーと情報技術者を中心に」松島静雄監修『東京に働く人々——労働現場調査20年の成果から』法政大学出版局, pp. 25-44。
- 大沢真知子・スーザン・ハウスマン (2003) 『働き方の未来——非典型労働の日米欧比較』日本労働研究機構。
- 太田肇 (1999) 『仕事人と組織——インフラ型への企業革新』有斐閣, pp. 26-35。
- 木下康仁 (2003) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践——質的研究への誘い』弘文堂。
- 佐藤博樹 (1998) 「非典型的労働の実態——柔軟な働き方の提供か？」『日本労働研究雑誌』No. 462。
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ (2003) 「雇用区分の多元化と人事管理の課題——雇用区分間の均衡処遇」『日本労働研究雑誌』No. 518。
- 周燕飛 (2005) 「雇われない、雇わない働き方——個人請負の労働実態に関する比較研究」JILPT Discussion Paper 05-111。
- 高木浩人 (1997) 「組織コミットメント——その定義と関連概

念」『心理学評論』Vol. 40. No. 2, pp. 221-238。

—— (1998) 「雇用構造の変化と組織コミットメント」『日本労働研究雑誌』No. 455。

武石恵美子 (2003) 「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理」『日本労務学会誌』第5巻第1号。

谷内篤博 (2007) 『働く意味とキャリア形成』勁草書房。

日本経営者団体連盟 (1995) 『新時代の「日本の経営」——挑戦すべき方向とその具体策』（新・日本の経営システム等研究プロジェクト編著）日本経営者団体連盟。

日本労働研究機構 (2000) 『労働力の非正社員化、外部化の構造とメカニズム』調査研究報告書No. 132。

宮下清 (2001) 『組織内プロフェッショナル——新しい組織と人材のマネジメント』同友館。

山田久 (2007) 「個人業務請負の実態と将来的可能性——日米比較の視点から「インディペンデント・コントラクター」を中心に」『日本労働研究雑誌』No. 566。

リクルートワークス研究所 (2004) 「ポスト成果主義時代の人材マネジメントを考える——Works人材マネジメント調査2003 [総合報告書]」リクルートワークス研究所。

—— (2005) 「ワーキングパーソン調査2004」『Works』69号, リクルートワークス研究所。

労働政策研究・研修機構 (2003) 「非典型雇用労働者の多様な就業実態——『就業実態の多様化に関する総合調査』等による実証分析」調査研究報告書No. 158。

—— (2004) 「就業形態の多様化と社会労働政策——個人業務委託とNPO就業を中心として」労働政策研究報告書No. 12。

—— (2006) 「雇用の多様化の変遷：1994～2003」労働政策研究報告書No. 68。

さかい・ゆきこ 法政大学大学院経営学研究科研究生。キャリアデザイン学専攻。