

社員から 個人事業主(業務委託)への トランジション

～プロ人材を生かす近未来のモデル～





近未来モデルの1形態としての 業務委託を考える

2021年4月施行の改正高年齢者雇用安定法では、就業確保措置の6つの選択肢の1つとして、「70歳まで継続的に業務委託を締結」を企業の努力義務とした。社員から個人事業主（業務委託契約）への移行は退職をとまなうため、これまでは企業が「制度」として導入することは稀であった。しかし、これからは社員が長く社会で活躍し続けられるように、定年制度の見直しに加えて、定年以降も社員が希望すれば、定年退職をとまなう個人事業主への移行制度など、長期にわたるキャリアデザインを考えなくてはならない。

本レポートでは、新たな法制度の理解に加えて、プロフェッショナル社員が企業との雇用契約から業務委託契約へと就業形態を変えて、定年のない就業形態へと移行した企業の事例などを紹介する。新たなキャリアモデルづくりの参考にしていただきたい。70歳までの就業機会の確保は将来の義務化が既定路線でもあるため、対象者のスキルや職務の可視化を行うなど、どの選択肢がベストなのか、その際にはどのような制度やルールが良いのか、今から備えておくのがよいだろう。社員から個人事業主への移行の事例は、雇用契約を終了し、業務委託契約を結ぶという単純なものではなく、新しいモデルを開発する必要性を改めて感じさせてくれるものであった。

Contents

イントロダクション	2
Vol.1 中央大学大学院 戦略経営研究科 教授 佐藤博樹氏	3
Vol.2 厚生労働省 五百旗頭千奈美氏	6
Vol.3 タニタ 二瓶琢史氏 武藤有悟氏	10
Vol.4 東京海上日動キャリアサービス 布谷孝之氏 鶴田俊作氏	14
Vol.5 K.S.ロジャース 民輪一博氏	17
Vol.6 電通/ニューホライズンコレクティブ 山口裕二氏 野澤友宏氏	21
社員から個人事業主へのトランジション	25
業務委託契約のプロセス(例)	29

2021年4月、改正高年齢法は70歳定年制を視野に

人生100年。かつては「55歳定年制」が定着していた日本もその後は60歳定年制、65歳までの雇用確保の時代を経て、「70歳まで働く機会の確保」を企業の努力義務とした。改正高年齢者雇用安定法（以下、改正高年齢法）などの関連法は既に成立し、2021年4月からの施行となった。

高年齢者の働き手を増やし、人材不足への対応と、年金などの社会保障の担い手を増やす狙いもあり、終身現役により近づいた。政府は将来的に70歳定年制の義務化も視野に入れていているという。

「70歳まで企業との継続的な業務委託」が努力義務に

これまでの法律では、①定年延長、②再雇用などの継続雇用制度の導入、③定年廃止、という対応により、従業員が65歳まで働ける機会をつくることを企業に対して義務づけていた。

2021年4月から施行される改正高年齢法では、70歳までの高年齢者就業確保措置として、①～③に加えて、3つの創業支援等措置（雇用以外の措置）を努力義務とした。

新たに加わったのは、④高年齢者が希望するときは、70歳まで継続的に「業務委託契約」を締結する制度の導入、⑤高年齢者が希望するときは、70歳まで継続的に、企業自ら実施する社会貢献事業に従事できる制度の導入、⑥企業が委託、出資（資金提供）などをする団体が行う社会貢献事業に従事できる制度の導入、である。企業には計6つの選択肢が示された。これらは従業員が70歳になるまで雇い続けるか、定年後は業務委託契約を結ぶか、社会貢献事業の支援をしてもらうかに大別でき、どれを選ぶかは企業と労働組合が決めるという仕組みである。

選択肢の1つとして、「70歳まで継続的に業務委託を締結」を企業の努力義務としているが、社員から業務委託への移行は、退職をとまなうため、これまでは企業が「制度」として導入することは稀であった。しかし、これからは、定年退職をとまなう業務委託への移行制度を含めて、企業は社員のキャリアを考えていく必要がある。

定年を迎える従業員は収入が不安定になるおそれなどがあるため、改正高年齢法では、企業に定年退職した元従業員と継続的な業務委託契約を締結する制度の導入を求めている。具体的な方法は示されていないが、制度の導入は急務となった。

社員（雇用契約）から業務委託（業務委託契約）への移行はさまざま

そこで、本レポートでは、改めて業務委託に関連する法制度の主旨を理解するとともに、企業の業務委託への移行制度の萌芽事例を紹介する。知識、スキル、経験が豊富なプロフェッショナルが、企業との雇用契約から業務委託契約へと契約形態を変えていくなど、シニアにかかわらず、さまざまな年齢層で行われていた。また、プロフェッショナル人材が、これまでの経験を活かして、社員として行っていた業務を業務委託として請け負うもの、社員としての業務と副業として社外の仕事を行うハイブリッドなもの、新たな組織や仕組みをつくり、社外への独立の支援をするものなど、社員から業務委託への移行といっても、企業によってそのメソッドは異なっていた。それぞれが仕事の特性、性質に合わせた新しい制度を構築していた。取材をしたすべての企業が、社員の希望によってつくられた柔軟な制度であり、設計にあたっては、細部にわたる配慮が見られる。

各企業が検討を重ねて創り出した新たな人事制度やサポートシステムなどは、プロフェッショナル人材が定年にかかわらず社会で活躍し続けることができる、少し先の未来モデルの参考になるだろう。

村田弘美（グローバルセンター長・主幹研究員）

図表 改正高年齢者雇用安定法

現行		新設	
高年齢者雇用確保措置 (65歳まで・義務)		高年齢者就業確保措置 (70歳まで・努力義務)	
1	65歳までの定年引上げ	1	70歳までの定年引上げ
2	65歳までの継続雇用制度の導入 (特殊関係事業主(子会社・関連会社等)によるものを含む)	2	70歳までの継続雇用制度の導入 (特殊関係事業主に加えて、他の事業主によるものを含む)
3	定年廃止	3	定年廃止
創業支援等措置(雇用以外の措置) (過半数労働組合・過半数代表者の同意を得て導入)		4	高年齢者が希望するときは、70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
		5	高年齢者が希望するときは、70歳まで継続的に a.事業主が自ら実施する社会貢献事業 b.事業主が委託、出資(資金提供)等する団体が行う社会貢献事業に従事できる制度の導入

佐藤博樹氏(中央大学大学院 戦略経営研究科)



中央大学大学院
戦略経営研究科 教授
佐藤博樹氏

シニアフリーランスの資質形成のキーワードは「変化対応行動」と「パーソナルダイバーシティ」

超高齢社会においてシニア活用が注目される中、新たな働き方として政府が推奨するのがフリーランス(業務委託)である。シニアがフリーランスになるという選択を成功させるには、どのような視座が求められるのだろうか。具体的な制度設計を考える前提として、『人材活用進化論』(日本経済新聞出版)などの著書があり、多様な人材活用やダイバーシティ経営に深い知見を持つ、中央大学大学院戦略経営研究科の佐藤博樹氏に個人および企業の意識のあり方について伺った。

エンジニアなど専門性の高い分野ほど、フリーランス転身の可能性大

フリーランスに転身しやすい職種として挙げられるのが、エンジニアやクリエイター、学術・法務など専門性の高い仕事である。報酬も1案件あたりいくらかと交渉でき、契約を結びやすい。「確かに専門一筋の高スキル人材はシニアでも引く手あまたです。1人で行う実務の質が高く、社内フリーランス的な活躍してきた人ほど業務委託に移行しやすいでしょう」と佐藤氏も同意する。「むしろシニアの活用で問題なのは、管理職に就いて長い人です」

「本来、管理職の役割の遂行には、テクニカルスキルではなく、

コンセプチュアルスキル(概念化能力)やヒューマンスキルが必要になります。例えば、担当職から課長に昇進すると、自分で業務を遂行するのではなく、コンセプチュアルスキルを活用して戦略を立案し、それを部下に遂行してもらう立場になるため、部下マネジメントのためにヒューマンスキルが不可欠になります。他方、フリーランスは、自分1人で業務を遂行するテクニカルスキルが必須ですが、管理職を長く続けると、テクニカルスキルを継続して磨く機会がなくなります。そのためシニア世代の管理職は、フリーランスへの転換が困難になります」

フリーランスになるには、第三者に訴求でき、評価される自分の「強み」としてのテクニカルスキルが必要だ。そのためには仕

事人生の節目節目で、今の自分の強みと今後身につけるべきスキルを考える、いわゆる「キャリアの棚卸し」をする必要がある。「これは若い頃から意識的にやらなければなりません。極端な断じ方をすると人生100年時代、定年後のシニアフリーランスまで見据えて仕事をするならば、管理職にはならず、専門職や担当職としてテクニカルスキルの向上が期待できるキャリアを選択するほうが望ましいこととなります。今後の企業は、管理職以外の専門職としてテクニカルスキルを向上させられるキャリアを社員に提示することが大事になります」

「変化対応行動」が自らの活路を切りひらくカギ

刺激的な言葉だが真理ではある。現行の法制度では社員が希望すれば、企業は65歳までの雇用機会の提供が義務となっている。しかし、65歳になる前に定年や役職定年により、管理職の多くは役職を解かれて収入が落ち、勤労意欲が著しく低下するというデータもある。「しかし役職を解くというのは役割が変わっただけのこと。管理職とは「管理職としての役割、に過ぎません。時を経て再び「新しい仕事の役割、が与えられたというだけのこと」と佐藤氏。

「さらにこれまでの実務で培ったスキルを活かせる仕事があればモチベーションは落ちません。スキルを100%活かすのはさ

すがに管理職が長いと無理でしょうが、これまでのスキルや経験を6割ほど発揮できれば、収入に関係なく仕事満足度を維持できるという調査結果(※)もあります」

とはいえ管理職としての経験が長い場合では、業務遂行に必要なテクニカルスキルが低下している。仕事に関係する情報も、新しく吸収しなければならないことばかりである。そこで求められるのが「変化対応行動」だ。「社会や経済、ビジネスの変化に常に興味を持つ知的好奇心、新しいことを学び続ける学習習慣、そして予測できない変化にも果敢に対応するチャレンジ力。この3つの特性を備えた行動を私は『変化対応行動』と呼んでいます。担当する仕事に必要な知識やスキルを身につけるだけでなく、自ら活路を切りひらくための原動力になります」(図表2:「変化対応行動」の構成は次ページを参照)

多様な「役割」を経験してライフキャリアを充実させる

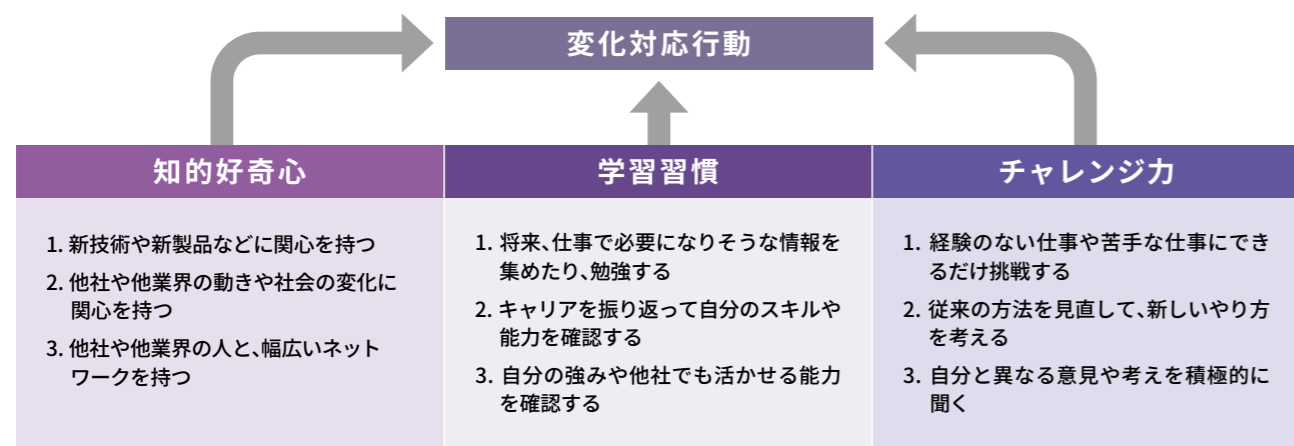
「変化対応行動」を獲得できるようになるには、個人と企業の意識が変わらなければならない。個人の行動改革のキーワードは「多様な役割」を遂行することだ。「実は、健康である限り働きたいと希望するのは、ほとんどが男性です。仕事イコール人生であり、それ以外の役割の選択肢がないと思込んでいるからです」と佐藤氏。一方、女性は仕事以外にも、趣味のサークルメ

図表1 50代までに獲得したスキルの活用

高仕事意欲群(当事者)の割合 (かなり意欲的に働いている) (やや意欲的に働いている)		50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かしていますか？ 最も良く当てはまるものを選択してください。									
		100%	90% 程度	80% 程度	70% 程度	60% 程度	50% 程度	40% 程度	30% 程度	20% 程度	10% 未満
50代後半と比較して、現在の仕事の内容は変わりましたか。最も良く当てはまるものを選択してください。	大幅に変わる	58.3% 7/12	100.0% 1/12	68.8% 11/16	70.4% 19/27	76.9% 10/13	25.0% 7/28	25.0% 1/4	28.6% 4/14	33.3% 2/6	17.4% 4/23
	やや変わる	72.0% 18/25	58.8% 10/17	51.6% 16/31	74.2% 23/31	35.7% 5/14	50.0% 8/16	33.3% 1/3	25.0% 1/4	0.0% 0/2	50.0% 1/2
	全く変わらない	66.3% 55/83	68.4% 13/19	61.2% 30/49	52.4% 11/21	36.4% 4/11	35.3% 6/17	20.0% 1/5	100.0% 1/1	0.0% 0/3	11.1% 1/9
低仕事意欲群(当事者)の割合 (どちらとも言えない) (あまり意欲的に働いていない) (全く意欲的に働いていない)		50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かしていますか？ 最も良く当てはまるものを選択してください。									
		100%	90% 程度	80% 程度	70% 程度	60% 程度	50% 程度	40% 程度	30% 程度	20% 程度	10% 未満
50代後半と比較して、現在の仕事の内容は変わりましたか。最も良く当てはまるものを選択してください。	大幅に変わる	41.7% 5/12	0.0% 0/1	31.3% 5/16	29.6% 8/27	23.1% 3/13	75.0% 21/28	75.0% 3/4	71.4% 10/14	66.7% 4/6	82.6% 19/23
	やや変わる	28.0% 7/25	41.2% 7/17	48.4% 15/31	25.8% 8/31	64.3% 9/14	50.0% 8/16	66.7% 2/3	75.0% 3/4	100.0% 2/2	50.0% 1/2
	全く変わらない	33.7% 28/83	31.6% 6/19	38.8% 19/49	47.6% 10/21	63.6% 7/11	64.7% 11/17	80.0% 4/5	0.0% 0/1	100.0% 3/3	88.9% 8/9

アンケート調査では、「50代までに獲得したスキルが十分に活用できれば、60歳以降は仕事内容が変化しても意欲高く働くことができる」という傾向が明らかとなった。
出所：一般財団法人企業活力研究所「これからのシニア人材の活躍支援の在り方に関する調査研究報告書」より

図表2 「変化対応行動」の構成



出所：佐藤氏が作成

ンバー、地域社会の構成員であるなど多様な役割を担っています。男性が仕事役割をアイデンティティの絶対的な核に据えるのに対し、女性の多くは、多様な役割を柔軟にこなしている。

また海外を見ると、ドイツでは退職年齢が平均62歳と比較的早いですが、リタイア後にボランティアなどの社会活動に取り組む人が多く、働く人と合わせると日本の高齢就業者の比率と同じくらいである。「つまり日本の男性の場合は他の選択肢を考えられず、やむを得ず働く人も少なからずいると推測できます」と佐藤氏。

仕事のキャリアだけでなく、総合的に自分の生き方を設計すること。「すなわちライフキャリアの形成がこれからの時代には必要になります」と佐藤氏は語る。地域活動に「住民」として参加する、ビジネススクールで学ぶ「学生」になる、といったさまざまな役割をできるだけ多く経験することが「変化対応行動」の獲得につながっていく。「さらにこうした経験は、例えば定年後にNPO団体を立ち上げるといった形で新しい仕事にもつながります。一人ひとりの中にある多様性を尊重する、パーソナルダイバーシティがこれからの重要なキーワードです」

「変化対応行動」を促進する ダイバーシティ経営

変化対応行動のできる社員は、フリーランスとして成功しやすいだけでなく、企業経営にとってももちろん望ましい人材である。その育成のために企業がすることは、職場においてチャレンジの機会を増やすこと、またそのための学びや斬新な発想を歓迎し、失敗してもマイナス評価にならない企業風土をつくること、そして社内外の多様な人々との交流を促進することだと佐藤氏は語る。「こうしたダイバーシティ経営の取り組みが、働く人々の変化対応行動の向上に貢献することは間違いありません」

さらに仕事役割だけでなく、仕事以外の場でさまざまな役

割を担う機会をつくることも、社員が多様な価値観を受容し、異なる環境への適応力を高めるために有益である。「ですから働き方改革とは、単に労働時間を削減することではありません。削減によって生まれた時間を社員たちに返し、やりたいことに取り組んでもらう。仕事を効率的に進めるにあたっての自己管理能力の向上も含めて、働き方改革と生活改革が同時に進行しないと、変化対応行動の維持・向上は図れません」

シニアフリーランス（業務委託）制度をどれだけ企業が導入し、実際にシニア人材がどれほど活躍できるか、今はまだ不透明な状況にある。佐藤氏の話からわかったのは「役割」にこだわらず、長期的にデュアルキャリアの形成を意識しながら自分の強みを研ぎ澄ませられる人、もっと言えば仕事だけでなく多様な経験を通して視野と興味を広げられる人、すなわち変化対応行動のできる人が、フリーランスとして資質的にふさわしいということである。そして変化対応行動を促すには、社員一人ひとりがキャリアを考えられる仕組みを構築するなど、企業の取り組み姿勢も大きなカギを握っている。



Profile
佐藤博樹氏
中央大学大学院戦略経営研究科
(ビジネススクール)教授

東京生まれ。一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。雇用職業総合研究所(現、労働政策研究・研修機構)研究員、法政大学経営学部教授、東京大学社会科学研究所教授などを経て、現職。東京大学名誉教授。著書として、『人材活用進化論』、『人事管理入門(第3版)』(共著)、『新しい人事労務管理(第6版)』(共著)、『新訂・介護離職から社員を守るワークライフバランスの新課題』(共著)、『ダイバーシティ経営と人材活用一多様な働き方を支援する企業の取り組み』(共編著)、『働き方改革の基本』(共著)など。

兼職として、内閣府・男女共同参画会議議員、内閣府・ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議委員、経済産業省・新ダイバーシティ経営企業100選運営委員会委員長、民間企業との共同研究であるワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト共同代表など。



厚生労働省 職業安定局
高齢者雇用対策課 課長
いおきべちなみ
五百旗頭千奈美氏

社会全体で高齢者の活躍ステージをつくるために 企業に求められる視点とは

2021年4月に施行される改正高齢者雇用安定法では、労働者を60歳まで雇用している事業主に対し、65歳までの雇用確保を義務づける従来の措置に加え、70歳までの就業機会を確保することが努力義務として制定された。なかでも「70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入」、および「70歳まで継続的に社会貢献事業に従事できる制度の導入」は、雇用によらない働き方として注目を集めている。成立の背景や運用における課題は何か。同法を所管する厚生労働省に話を聞いた。

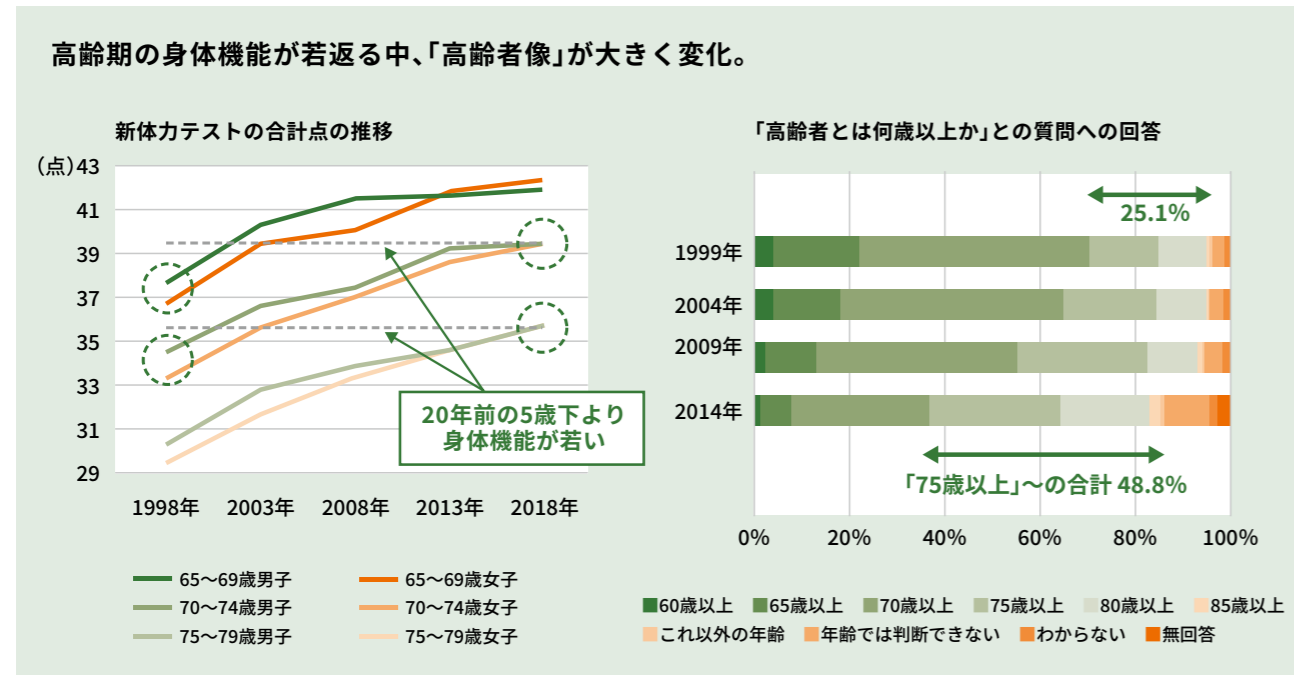
健康で働く意欲の高い高齢者に、 多様な就労機会を

少子高齢化により、日本の人口は既に減少局面を迎えている。「ただし現時点では、女性や高齢者の就業促進により、就業者数は6700万人ほどで1990年代の後半と同程度の水準を維持しています」と厚生労働省職業安定局高齢者雇用対策課課長の五百旗頭千奈美氏は指摘する。懸念されるのは世代別人口のボリュームゾーン、1970年代前半生まれのいわゆる団塊ジュニアが60代後半に入る2040年前後で、およそ2.4人に1人が60歳以上となる。「この時期に就業者数をどう確保するか。多様な就労参加の選択肢を設けて経済成長をしていけば、現在より640万

人ほど少ない1990年頃の水準を維持できます。こう考えると、高齢者においても、今からより一層の社会参加ができるよう促すための環境整備が不可欠です」と五百旗頭氏は語る。(図表1: 高齢者の身体機能等については次ページを参照)

高齢者の社会参加を促進するには、本人のコンディションも重要である。1998年から国が実施する「新体力テスト」によると、現在の65歳から79歳までの合計点はいずれのグループも男女とも上昇し「20年前の5歳下より身体機能が若い」という結果が出ている。また「高齢者とは何歳以上か」という質問の回答年齢も年々上がり、直近の2014年では「75歳以上」と答えた者が5割近くに達した。「意識も身体機能も若返っているのです。これにと

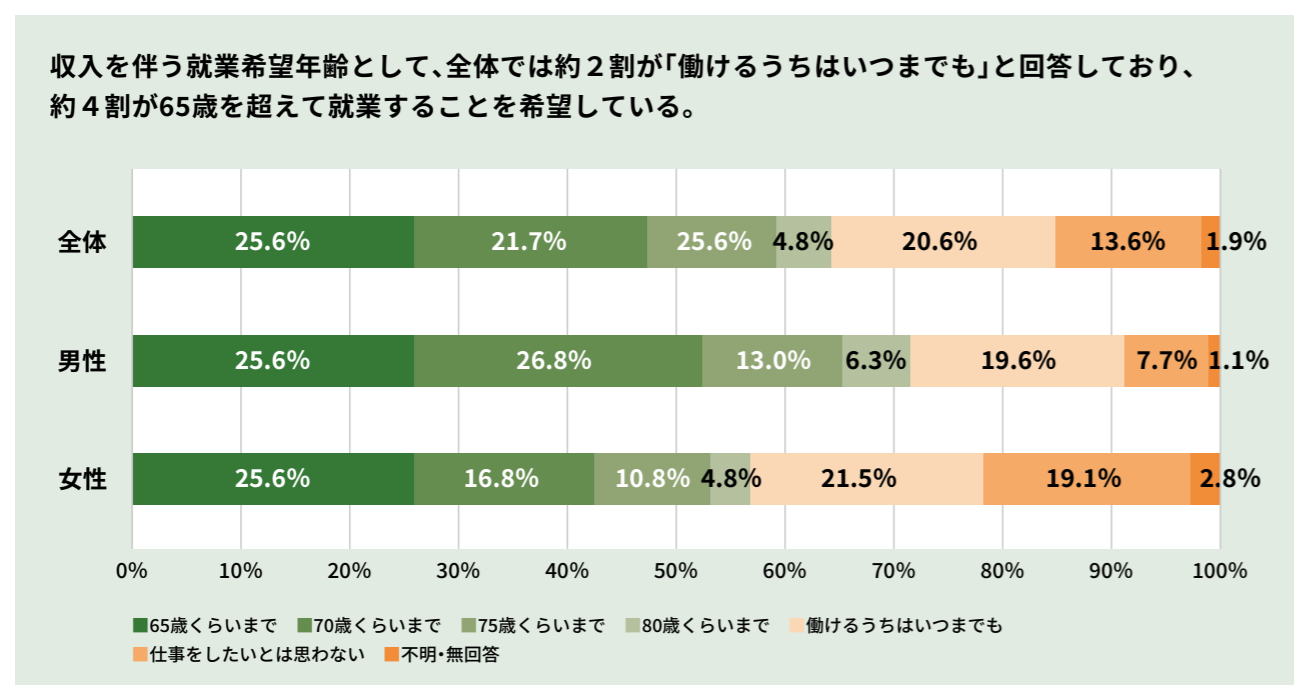
図表1 高齢者の身体機能等について



もない高齢者の就労意欲も高くなり、男女あわせた全体の約4割が65歳を超えても就業を希望しています。加えて『働けるうちはいつまでも』と回答した人も2割に上ります。希望する就業形態はパートタイム雇用が一番多いのですが、男性ではフルタイム雇用を希望する方が3割、自営業・個人事業主を希望する方が

2割ほどいらっしゃり、多様なニーズが伺えます。また、男性の健康寿命は約72歳です。こうした状況を踏まえつつ、2040年頃の状態なども見据えて、改正法における努力義務の年齢の上限を『70歳』に決めました。(五百旗頭氏)

図表2 高齢者の就労意向と就労希望年齢



高齢者の継続雇用における2つの課題

「働きたい」高齢者を取り巻く課題は、大きく分けて2つあるという。「1つは賃金の問題です。61歳時点の賃金水準を見ると、定年前の賃金を100とした場合、定年後の平均値は78.7です。従業員数1,000人以上の企業では70.9で、多くの企業が2、3割賃金を

下げています。年功賃金型の処遇では、定年時の賃金は生産性より高い水準となりがちで、定年後に生産性見合いにするだけでも処遇が下がる事情があるでしょう。しかし、定年までは評価と待遇は一定程度連動していたのに、定年になった途端に、仕事内容や業績に関わりなく一律に賃金がカットされる。こうした扱いはシニア社員のモチベーションを下げる大きな要因になってしまいます」(五百旗頭氏)

図表3 60歳直前の賃金を100とした場合の61歳時点の賃金水準*の分布(単位:%)

60歳直前の賃金を100とした場合の61歳時点の賃金水準は平均値で78.7となっている。

		n	30未満	30～40未満	40～50未満	50～60未満	60～70未満	70～80未満	80～90未満	90～100未満	100	100超以上	無回答	平均値
従業員数	合計	5,891	0.2	0.4	1.2	4.3	13.9	15.8	12.8	7.9	17.9	0.8	24.7	78.7
	100人未満	2,771	0.3	0.3	0.5	3.0	12.1	14.7	12.2	7.3	20.8	0.8	28.0	80.5
	100～300人未満	2,131	0.1	0.4	1.2	5.3	15.3	17.0	13.6	9.2	16.3	1.1	20.6	78.2
	300～1000人未満	694	—	0.9	2.3	5.5	17.7	19.0	12.7	7.5	12.2	0.4	21.8	74.7
	1000人以上	167	1.2	1.8	8.4	10.2	12.6	12.0	12.6	7.2	12.0	1.2	21.0	70.9

*フルタイムで継続して雇用されている者の61歳時点の賃金水準(平均的な水準の者)

出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構「高齢者の雇用に関する調査(企業調査)」(2020年) ※n=5,891社、(単数回答) ※従業員数が無回答であった回答は記載から除外。

「もう1つは、期待される役割が分かりにくいことです。定年後の働き方は役職を解かれて同じ分野の仕事をする、キャリアチェンジをして新しい業務に従事するという2つに大別されますが、同じ分野の仕事でもプレイヤーになるとやはり以前のように活躍できません。キャリアチェンジの場合はもっと大変です。プレイヤーとしての仕事でも、蓄積された経験知や人間力を活かしたチームへの貢献など、アドバンテージを活かせる役割や期待する行動をきちんと伝えることが大事です。高齢者が戦力として活躍していくためには、評価とフィードバック、処遇への反映等、モチベーションを高める仕組みが必要でしょう。」

現実に即して言えば、これまで多くの企業にとって高齢期の雇用は、法的な要請に応じて致し方なく行っただけかもしれない。働く側は不満を抱えながらも「あと数年だから無難に過ごそう」という諦めがあっただろう。しかし70歳までは長い。「高齢期の就業でWin-Winの関係を構築するには労使双方の試行錯誤と丁寧な対話が求められます。労使の多様な状況にできるだけ柔軟に沿える選択肢を用意する観点から、今回、雇用によらない2つの選択肢を設けました。それが『業務委託』と『社会貢献活動』です」

委託業務のイメージは専門職と完結型の業務

このような背景があるだけに、五百旗頭氏は、「特に業務委託については、決して大量の労働者を業務委託に移し替えることを想定したものではありません」と強調する。業務委託の移行者としてイメージするのは高度な専門職、もしくは「業務自体が自立して完結する仕事」だという。「一例を示すと前者は特許事務、後者は企業の中の研修講師などです。特許事務はかなり専門性の高い業務ですし、後者は営業や人事など、さまざまな職域でシニアが培った経験が活かされます」

「継続雇用の場合は企業の賃金体系の枠組みの中でシニア社員の賃金が決められます。しかし業務委託ではその枠を超えて、マーケットプライスも参照しながら報酬を決めることになるでしょう。さらに業務ニーズがあれば、70歳を超えて働くことも可能でしょう。継続雇用より高い報酬が期待できたり、長く働けるという意味では、とても可能性のある選択肢であると考えています」



株式会社タニタ
経営本部 社長補佐
二瓶 琢史氏

株式会社タニタ
生産戦略本部 量産設計センター
技術4課
武藤 有悟氏

社員の個人事業主化で企業と個人を元気に。 タニタの「日本活性化プロジェクト」

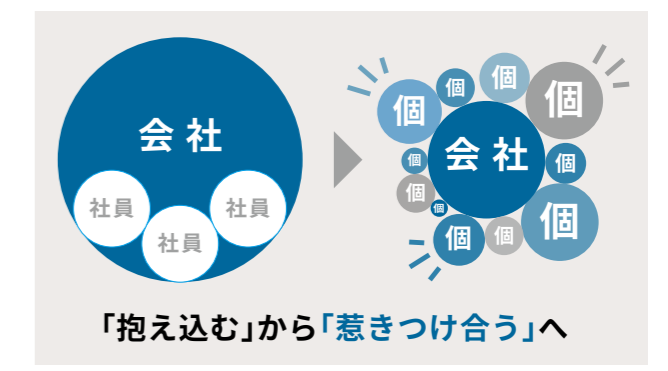
目的は、`自立人材、との長期的な関係構築

体組成計や活動量計など健康関連の計測機器をはじめ、レシピ本や一般向けレストラン「タニタ食堂」などで知られるタニタは、2017年1月から希望する社員が退職し、個人事業主として業務委託契約を結んで働く仕組み「日本活性化プロジェクト」をスタートした。社長の谷田千里氏がかねてより持っていた構想を具体化した同プロジェクトについて、当時の総務部長であり、現・経営本部社長補佐の二瓶琢史氏は設立の背景をこう説明する。

「谷田は先代から受け継いだ最大の資産を『タニタで働く人』と考え、優秀な人に働き続けてもらうために大きく2つの課題を考えていました。1つは会社経営には波がつきもので、業績が悪化すると人材が流出するおそれが高いこと。もう1つは『人財』と呼ぶにふさわしい人がモチベーションを高く保てるような働き方ができる環境をいかに提供するかということです。業績悪化で辞

めざるを得ないときには自ら危機を凌げる力を養えるような、人材の育成のためには、主体的に仕事をして十分に報われる仕掛けを用意したい。この課題は、突き詰めると会社と個人の関係性に帰着します。雇用にとらわれず会社と個人の関係を見直すと、実は社員の個人事業主化が最も合理的であるという結論に達しました」

図表1 会社と個人の関係性



「労働者性」が認められないかどうか 留意ポイント

五百旗頭氏が「選択肢」と繰り返すのは、改正法の業務委託はあくまで前に勤めていた会社との取引を想定しているからである。高齢者がゼロから仕事を開拓する、つまり`営業活動、をして業務を受注するのは極めてハードルが高いという現実的な見方をしている。「そういう意味では『フリーランス』という言葉で表現することには、しっくりしない感覚を抱えています」と五百旗頭氏。65歳以上の選択肢として元雇用先と業務委託をする場合、懸念されるのは偽装請負の問題である。

「業務委託は雇用によらない措置であるため、個々の高齢者の働き方について『労働者性』が認められるような働き方とならないよう留意する必要があります。特に定年前と同じ仕事をする場合、単純にそのまま業務委託に置き換えるのでは、多分に偽装請負の懸念が出てきます」

労働者を雇用するには、賃金や社会保険以外にも、法定外福利費や研修費などさまざまな費用がかかる。業務委託を恣意的に解釈して、そうした「目に見えないコスト」をカットすることもできるだろう。「単なるコストカットの手段として、労働者性の疑われる働き方をさせることは、高齢期の就業機会を多様に用意しようという改正法本来の趣旨から大きく外れてしまいます。業務委託は、個々の高齢者の能力やニーズと企業の業務ニーズが合致した場合に、双方がWin-Winの関係を築く選択肢。偽装請負といった問題のある形でこの選択肢が用いられることは防ぐ必要があります。企業側にはぜひともこの部分を正しく理解していただき、良い形で活用されるようお願いします」

企業価値の向上を図り地域社会との橋渡しを

もう1つの雇用によらない働き方、社会貢献活動については「有償ボランティア」を想定している。「この制度を新設したのは、対象が65歳以上で年金を受給している世代だからこそです。「仕事」以外の形で、やりがいを持って社会参加したいという人の選択肢です」と五百旗頭氏。

イメージするのは学校への出前授業、工場見学や企業展示場のガイド、企業ゆかりの地域の環境保全活動など、企業が社会貢献活動として取り組んでいるプログラムへの有償ボランティアである。「なぜ企業がそこまでやらなければならないのか、という意見も耳にしますが、今や社会貢献活動を行う企業にとって、その活動は単なるボランティアではないはずです。

世界的にもSDGs(持続可能な開発目標)への取組の機運が高まる中、環境や社会に企業として貢献することは、企業

価値を向上させる戦略的な取組と位置づけることができます。このような活動に、企業価値をよく知る元社員が参加することで、活動の質向上と魅力的な発信が可能となり、戦略的効果のより一層の向上が期待されます。また、副次的にも、シニア(元)社員の活動フィールドを、会社から地域社会に橋渡ししていく効果も期待されます。会社とシニア(元)社員、会社と地域社会、超高齢社会のステークホルダーの間にWin-Winの関係を築く選択肢として活用いただければと考えています。」と五百旗頭氏。

「創業支援等措置」の中身を労使との 対話で詰める

改正法では、70歳までの就業確保に際して業務委託と社会貢献活動の選択肢を設けることを企業の「創業支援等措置」と呼んでおり、①実施にあたり計画を作成する、②労働組合等の同意を過半数取得、③計画を周知する、④個別労働者と契約するといった手続きと留意事項が細かく定められている。業務委託の詳細や、社会貢献活動における有償ボランティアの価格設定なども、「労使の対話」の中で丁寧に話しあって決めることが求められている。そのプロセスには時間がかかりそうだ。

五百旗頭氏は冒頭、「団塊ジュニアがシニアとなる2040年前後」の就業確保を課題として提示していた。「おっしゃる通り、今回の改正法の目的の1つは、社会全体で長期的に健康な高齢者が最晩年まで活躍できる`受け皿、をつくる、その一端を企業の努力義務として行っていたかということです。定年間際に身の振り方を決めるのはやはり難しいので、労働者側には40代、50代のうちから時間をかけて準備する、目的意識を醸成するという自律的な態度を培っていただき、企業側にはそのための研修を行う、キャリアチェンジのロールモデルを示すなどの取り組みを期待しています。65歳以上になれば、働くことへの考え方や意欲、体の状況等、個人差が大きくなります。複数の選択肢を組み合わせる等により、労使双方のニーズに合わせた運用ができるよう、制度設計を工夫していただければ幸いです。私たちも施行にともなうさまざまな政策課題の把握、改善を図ってまいります。」(五百旗頭氏)





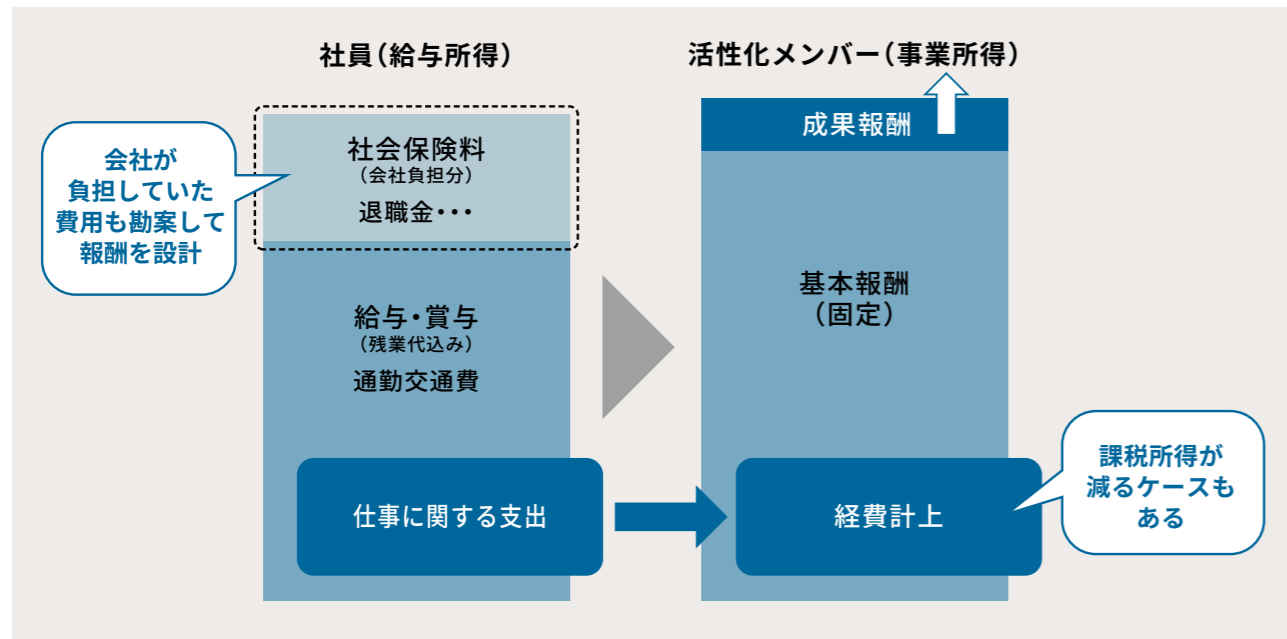
所期の目的が「働き手の成果に報いながら、タニタに引き続き貢献してもらうWin-Winの関係を築くこと」であるため、開始当初のプロジェクトの対象は同社の社員である。部署や勤続年数などの制限はなく、全社員を対象に移行者を募る。希望者と会社間で合意した場合は退職し、雇用関係を

終了したうえで、改めて個人事業主としてタニタとの業務委託契約を結ぶ。

委託業務は「基本」と「追加」の2本立て。成果報酬で収入増も期待

気になるのは業務内容と報酬である。「業務内容については、原則的にその社員が個人事業主になる前年に担当していた仕事をそのまま『基本業務』として委託し、契約します。同じ人が同じ仕事を続けるのですから、報酬も社員のときに支払っていた残業代込みの給与や賞与をベースに算出したものを『基本報酬』として支払います」と二瓶氏。さらに個人事業主になると新たな仕事を頼まれるケースも想定される。その分は「基本業務」と別立てで「追加業務」として扱い、報酬も「成果報酬」として上積みされる。また基本業務であっても想定以上の成果を上げた仕事は、その成果に対して報酬が支払われるようなケースもある。「こうした仕組みにより『報われ感』や『やる気』が醸成されると期待しています」(二瓶氏)

図表2 経済効果の源泉



社会保障費相当額も組み入れて「基本報酬」設計

個人事業主になると心配なのは社会保障である。独立すると会社が加入していた厚生年金や健康保険から抜け、自分で国民年金や国民健康保険に加入し直さなければならない。強制加入であるこの2つ以外にも、労災・傷病手当や退職金などに代わる保険にも入っておきたい。総収入から社会保障費と経費、税金を引いた手取り収入が社員時代より減ってしまうなら、個人事業主への移行はリスクが高いと考えるのは当然である。

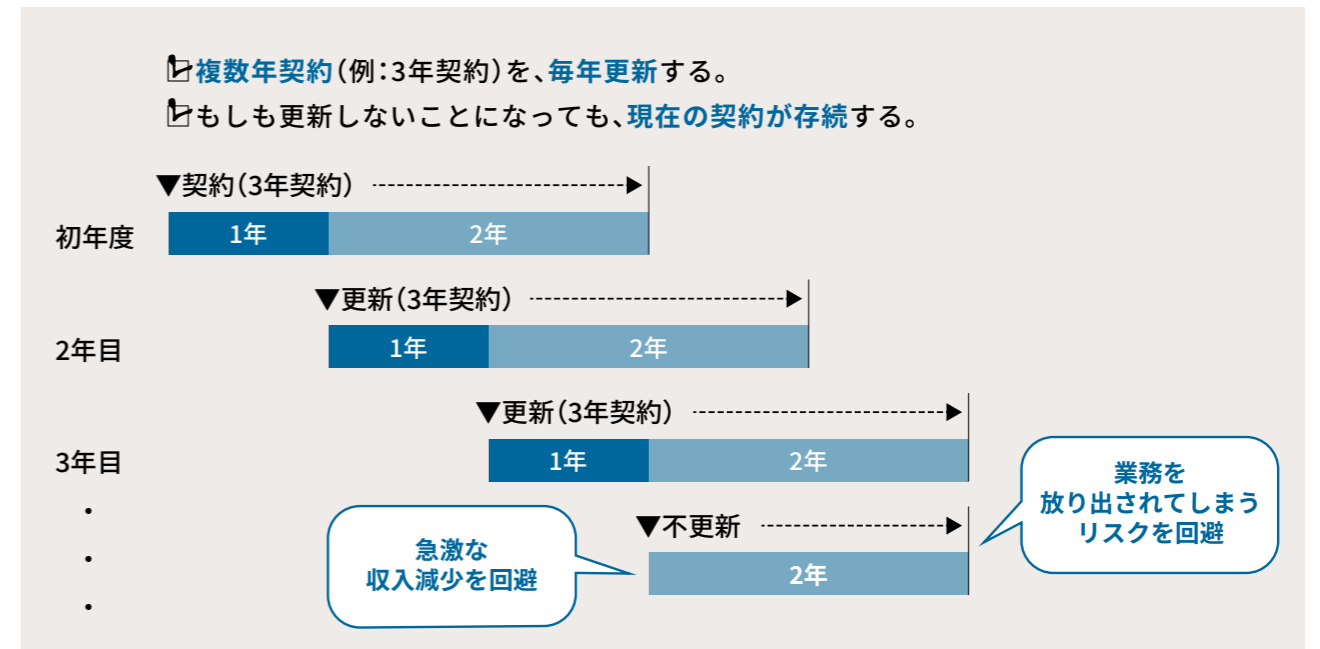
この点についてタニタは、これまで会社が負担していた社会

保障費相当額を基本報酬に組み入れて、報酬を設計する仕組みにした。「個人事業主はこれを原資の一部にして、強制保険はもとより、さまざまな民間保険を組み合わせる自分や家族に必要な社会保障を構築します。この作業は社員時代にはない負担ですが、逆に言えば自分で社会保障を考えることが、自立に向けた覚悟を促すことになる」と期待しています(二瓶氏)

契約を複数年にすることで業務の安定性を確保

業務委託の契約期間は原則3年間。最初に3年契約を結んだうえで、1年ごとに業務内容や報酬額を見直し合意すれば、新たに3年で契約を更新する。「実質的には1年ごとの契約です

図表3 仕組化のキモ・契約期間



が、常に残り2年分契約がある状況にすることで、仮に不更新になったとしても、会社としてはいきなり業務を放り出されるリスクを回避できます。働き手から見ても、急に仕事なくなり、収入が途絶えることを防げます。会社も個人も次の態勢を整える2年の猶予があることで、安心感があります」(二瓶氏)

運用上の課題解決に向けて「互助会」を設立

ほかには経費の問題もある。個人事業主の多くはこれまで通りタニタの仕事をするのだが、コピー用紙やパソコン、文房具などの備品は、個人事業主である以上、本来であれば有料となるか、あるいは持ち込む必要が出てくる。だが会社の備品を使用するつど使用料を払ったり、自分が使うコピー用紙を持ち込んだりするのは現実的ではない。その他、個人事業主となったプロジェクトメンバーには確定申告や社会保険の知識・ノウハウが少なく、税理士などの伝手(つて)もないなど、実際に運用する過程でいくつかの課題が浮かび上がってきた。

こうした課題を解決するため、タニタでは相互扶助の団体として「タニタ共栄会」を設立した。個人事業主になったメンバー全員が会員となる。タニタ共栄会がタニタと包括契約を結ぶことにより、メンバーは会社の施設や備品を社員と同様に利用できるようになり、会社の各種イベントに社員と同様に参加できる仕組みとなっている。これ以外にも、「確定申告について共栄会が契約する税理士法人のサポートが受けられる」「社会保障関連の情報を得られる」などのメリットを提供している。

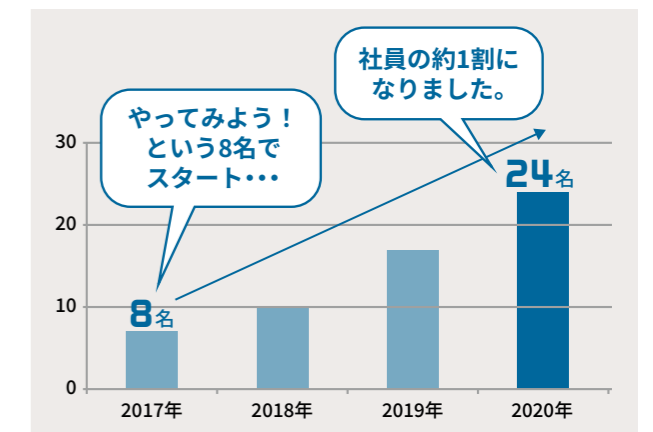
なお会社の備品使用料については、共栄会からタニタに一括支払いする仕組みである。この備品使用料を含む共栄会の運営費は、メンバーが年間報酬額の1%を会費として拠出する

ほか、有志者の寄付金で賄われている。

社員の1割強が移行。管理職の個人事業主化にも期待

プロジェクトが始動した2017年、社内公募に手を挙げ個人事業主に移行した社員は8名。以降、2020年までの4期で24名に達している。タニタ本体の社員(約220人)の内、1割強が「個人事業主という生き方」を選んだことになる。次の第5期には既に10名前後がエントリーしており、増加傾向にあるのは間違いない。

図表4 社員→活性化メンバーの移行者数



移行者の職種は、営業・企画職、事務・管理職、技術・開発職と幅広いが、一般に個人事業主に馴染みやすいのは「1人で仕事をする専門職」と思われている。「確かに個人事業主化という専門職の話であると受け止められがちですが、マネージャー向けの取り組みとして捉えるのが正しいと私は考えています」と二瓶氏。

部長職を委託されてマネジメントを行う、プロジェクトリーダーとしてメンバーを統括する。「会社はそうした組織運営にかかる費用をすべて報酬として支払い、受託者はそのバジェット内で自由にリソースを集めて運営するというのが、実際にはまだそこまでできていませんが、ひとつの理想形と考えています。`自分の財布、で物事を進めることが、仕事を『自分事』にする一番の原動力だと思うからです。そうならば組織のダイナミズムも生まれるし、会社としても効率的な運営ができます」。二瓶氏自身も第1期メンバーに手を挙げ、現在は個人事業主として「日本活性化プロジェクトの推進」と「社長補佐」業務を請け負っている。

最大の变化は、「自分の仕事」としての意識が高まったこと

一方、働き手の実感はどうなのか。第1期メンバーであり、技術者としてアプリ開発などを手がける武藤有悟氏にこの3年を振り返ってもらった。

「最初の1年は、個人事業主として稼がなければ、との思いがあり、追加業務も積極的に引き受けていました。ただオーバーワークになると、基本業務のほうに影響が出てくるのがわかってきたので、2年目は試行錯誤、3年目でやっと自分のペースがつかめてきた感じです。個人事業主になって変化したのは、特に追加業務において『自分の仕事』という意識が高まったことです。社員時代より質の向上や効率的な仕事の進め方を考えるようになりました」（武藤氏）

追加業務は、所属部門以外から依頼されることもある。その成果報酬は、基本的にそのつど依頼元の部門長との話し合いで決める。武藤氏の場合、移行前の1年間は仕事が緩やかで残業も少なかったことから「基本報酬」はそれなりの額だったという。「その分、『追加の仕事をください。ついてはこれくらいの報酬ではどうですか』という交渉がしやすく、私も委託する側も案件ごとに納得のいく`相場観、が形成されました」と武藤氏。

現在は1人でできる業務のみ請け負っているが、今後はプロジェクト単位で引き受けることも視野に入れており、管理者としてどう成長し、どうメンバーにアプローチするかが自身の課題だという。なお個人事業主の場合、マネジメント研修などの自己研鑽費は経費に計上できる。

収入は全員が社員時代より増加

肝心の収入面の変化だが、3期メンバーまでの期ごとの手取り金額の平均を前年と比較すると、社員時代の給与・賞与所得を100%とした場合、いずれも120%前後の水準で上回っている。「会社としても人件費に対する業務委託料の総額は、微増(2017年)→微増(2018年)→微減(2019年)と推移しており、

トータルな会社負担はそれほど変わっていません」（二瓶氏）

個人事業主側からすると、一番取りやすい収入増の方策は「追加業務」を増やすことである。「仕事の幅を広げるには常に第一線のスキルが求められます。そのプレッシャーが良い意味で作用し、スキルの向上やより高い成果につながることも期待しています」と二瓶氏。なお、メンバーは他社の業務を受託することも可能だが、タニタとの競合を防ぐため、概要を報告して行うこととなっている。

タニタではどれぐらいの割合の社員が個人事業主化しているのだろうか。「今の日本の価値観では、自然に個人事業主に移行するのは多くて2割程度ではないでしょうか」と二瓶氏。いち早く個人事業主となった二瓶氏自身も、退職届を出すときはさすがに手が震えたという。「社員でなくなる」という事実はそれほどに重い。「ですから個人事業主化はあくまで選択肢の1つ。社員の選択肢を増やしたという点に意義があります」（二瓶氏）

個人事業主の世代は50代が年々増加

タニタの社員は副業ができないが、個人事業主になれば複数の業務をこなすこともできる。また個人事業主には定年がない。基本的には出退社時間や働く場所も自由である。今のところ両者の具体的な違いはこうした点で、「社員でなくなったからといって、いわゆる『外の人』のように扱われることはなく、周囲の社員の対応は移行前と特に変わりません」と武藤氏。むしろ繁忙期などに追加業務を頼む際も、かえってビジネスライクに発注してもらえるようになったという。「個人事業主側は発注が思うように来ないとき、原因を考え、ニーズに応えようと努力する。それが結果的にサービス改善につながる、という副次的効果も見られます」（二瓶氏）

移行者の年齢は20代から60代まで幅広い世代にわたるが、ボリュームゾーンは30代から50代である。「特に50代以降が相対的に増えているのは、やはり定年後を見据えて今後の生き方を考える時期だからでしょう。加えて、今まで築いた知識やスキル、人脈も含めて『こういうことならできそうだ』という見通しが立ちやすいからだと思います」と二瓶氏。

改正高年齢者雇用安定法の施行により定年後の業務委託制度、いわゆるシニアフリーランスのあり方が注目される中、タニタの取り組みは1つの指針になりそうである。



株式会社東京海上日動キャリアサービス
執行役員
キャリアクリエーション事業本部長

布谷孝之氏

株式会社東京海上日動キャリアサービス
キャリアクリエーション事業本部
イノベーション×デザイングループ
シニアコンサルタント

鶴田俊作氏

ミドルシニアの活躍を伴走型で支える 新しい人材サービス「プロドア」の挑戦

経営課題を解決できるプロ人材に 業務を委託

総合人材サービス会社の東京海上日動キャリアサービス(以下、TCS)は、2020年7月よりミドルシニア層を対象とする新たな人材サービス「プロドア」を開始した。「あえて“ミドルシニア”と表現したのは広く50代中盤以降を対象としているからです。ビジネス経験が豊富で専門スキルを持ったプロフェッショナル人材(以下、プロ人材)の新しい働き方を実現する事業です」と語るのは、同サービスを統括する執行役員の布谷孝之氏。「新しい働き方」とは雇用でも人材派遣でもなく、「プロドア」を介した業務委託のことである。同事業の背景を布谷氏はこう語る。

「50代中盤以降という役職定年を迎えて働き方は変わらないのに収入が減少し、モチベーションが著しく低下する人が多い時期です。私たちは年齢に関係なく、やりがいを持って働き続けられる仕組みを構築したい。一方で、当社でも60歳以上の求人



案件に応募者が殺到するなど働く側のニーズはかなり高いものの、雇用形態がネックとなりマッチングが難しい。『雇用』にとらわれず、自由な発想で働き方をデザインしないと事業発展性がないと考えました」

プロドアでは経営課題を抱えた企業から業務を受託し、プロドアに登録したプロ人材に業務を再委託する形で企業と人をつ

なく。ポイントは、プロドア自体も業務の受託者として、「経営課題を解決できる人材」のマッチングに顧客企業から従来以上の精度を求められることである。そのため、専任メンター制度を導入して企業とプロ人材の相互理解を深め、最適なマッチングを図るとともに、プロ人材には課題抽出作業やマインドリセットといった実践型のリカレント研修を行う。さらに専任メンターは、定期的なミーティングを通して業務の進捗状況を確認し、適宜フォローする。「伴走型といいますか、プロ人材と一緒に経営課題の解決に取り組むのが事業の特性です」と布谷氏。他には登録希望者の面談や登録者への教育、企業へのオファーなど、多くのプロセスをデジタル化して効率化を進めていること、またサービスにかかる費用や手数料を受入企業と登録者の双方に開示し、透明性を確保していることがプロドアの特徴といえる。



自慢話は厳禁。 プロジェクトのサポーターとして意識を変える

これまでプロドアが請け負った「経営課題」は、新規事業の立ち上げ、スタートアップ企業の業務フローの構築、中小企業の事業継承における後継者のサポートなど多岐にわたる。多くはプロジェクトを支援する形で関わり、立場としてはコンサルタントだが、プロジェクトが進行する過程でハンズオン的に関与することも多い。「例えば『社員の離職率を下げる』という経営課題では、採用面接に立ち会う、研修の講師を務めるなど、施策の提案に留まらず具体的に動くことも珍しくありません。新製品のプラン



ディングでは、マーケッターとして市場調査を行うこともありま」と布谷氏。人事や企画といった経験のある登録者が重宝されているのだが、特にIT戦略に強い人は引手あまただという。

クライアントは外部企業や東京海上ホールディングスのグループ会社の他、TCS自身が登録者に業務委託するケースも多く、社内の各部門で盛んに活用されている。特に就職活動中の大学生をサポートするキャリアカウンセリング業務では、シニア世代が長年培って身につけた「人を見る目」への信頼感から、キャリアカウンセラーとして多くの登録者が活躍している。

初期の登録者でありシニアコンサルタントとして幅広く活躍する、現在66歳の鶴田俊作氏は仕事の進め方をこう語る。「プロジェクト型のコンサルティングの場合、タスクの基本パターンはおおむね半年間。最初の1か月はヒアリングを通して業績や経営状況などを把握し、2か月目に課題を定めてプランニング、残り4か月でPDCAサイクルを回しながら実践します。私自身が顧客企業に行くのは月2回程度ですが、プロジェクトメンバーに的確な指示を行うには入念な『予習と復習』が必要なので、その準備も含めると妥当な回数です」。もちろんプロジェクトが佳境に入れば出社回数も増えるが、多くは経営課題が整理されていない状況の中で「選択と集中」の方向性を示し、望ましい成果達成を後押しするのがプロ人材のミッションだという。



鶴田氏は大手自動車メーカーに長年勤め、営業本部で企画・マーケティングを担当。ディーラーの経営指導にもあたってきた。経験豊富な鶴田氏だが、「社員時代に得たものを活かすだけでなく、知見が錆びつかないように常に最新のビジネス事情をキャッチアップしています」と自己研鑽も怠りない。「知的好奇心を失わない若々しさや、上から目線ではないコミュニケーション力、双方が納得する交渉力など、専門スキルは当然として最後には“人間力”の高い人が、プロ人材として最もマッチングしやすいです」と布谷氏も言い添える。鶴田氏は他のシニアコンサルタントの教育も行っており、「現役時代の自慢話は厳禁。部下に対するような物言いもタブーで、プロジェクトメンバーのことは大いに褒めてモチベーションを上げるよう伝えています」とポイントを語る。こうした「気づき」を得られるかどうかプロ人材として通用するかどうかの分かれ目だという。

委託業務の内容は広がる一方。 地方創生事業にも関与

プロドアのスタートからまだ数か月。登録者数は現在200名前後だが、「まずは一件一件、きめ細かくその人ができることを評価してマッチングの精度を高めることが優先。小さく産んで大きく育てるのが事業のコンセプトです」と布谷氏。なお登録者の最高齢は72歳で、現在TCSの社内業務を委託。「大局的には少子高齢化が進む中、シニアのパワーで若い世代を補完していただくことも狙いの1つです」と布谷氏は語る。

一方、委託業務の領域は東京海上グループの広範なネットワークを活かして広がり続けており、先日スタートした、(公財)日本陸上競技連盟と協働で日本や世界の頂点に挑む学生アスリートの競技力向上とキャリア自立の両立を図るための「ライフスキルトレーニング」においても、国家資格である「キャリアカウンセラー」を有するベテランキャリアコンサルタントのプロ人材を活用している。

コロナ禍で今はストップしているが、顧客企業の海外進出のサポート案件もいずれ再開する。「登録者には商社やメーカー勤務時代に海外駐在を経験した方がかなり多く、それも当社の強みです。語学も含めて即戦力になります」と鶴田氏。

また東京海上グループとして地方創生にも取り組んでおり、このプロドアの事業自体が中小企業庁の大企業人材等の地方での活躍推進事業補助金の補助事業者となっている。今後は地域経済を支える地方銀行の人材サービスなど

にも積極的に関与する方向で動いているという。テレワークが進む現在、地域での採用が難しい金融のエキスパートとして、オンライン・現地訪問を取り交ぜた働き方も可能だ。「人材不足、あるいは人材育成力の不足。“不”はすべてビジネスにつながるので、今後、地方展開には非常に可能性を感じています」と鶴田氏は語る。

「雇用」を望む登録者。求められる意識改革

そんなTCSにとって2021年の改正高年齢者雇用安定法の施行は、業務委託の機運を推進するものとして追い風になるかもしれない。「ただし現場感覚はまだまだ追いついておらず、特に『雇用ではない』ということがネックになりがちです。私は登録希望者を100名ほど面談しましたが、皆さん社員経験者ですから、どうしても(業務委託を)アルバイト的な仕事と見なして敬遠しがちです」と鶴田氏は指摘する。個人事業主の良い点も不利な点も率直に伝えたいと、TSCの教育・フォロー体制、仕事のやりがいを理解してもらうよう努めている。

ちなみに鶴田氏にとってのやりがいは、「人」に起因する経営課題の解決に貢献すること。「新卒から38年間同じ会社において、定年前から社内ではしか通用しない人間になりたくないと思っていました。独立して初めて今まで恵まれた環境にいたとわかり、自分の力不足を痛感することも多いのですが、それでも今、前の会社ではできない経験や、任務の大きさにワクワクする毎日です。自分自身を認められる高揚感会社は社に勤めていた頃と比較になりません」(鶴田氏)。この言葉が、プロ人材に求められる資質を端的に表している。





K.S.ロジャース株式会社
代表取締役CTO

民輪一博氏

社員と業務委託、双方の魅力を兼ね備える フリーランス正社員制度「ジェネシス」

エンジニアが最大のパフォーマンスを 発揮する環境を構築

K.S.ロジャースは2017年設立の日本のIT企業。CTO(最高技術責任者)レベルの人材を有するエンジニア集団として、創業直後のスタートアップから大手企業の新規事業まで、事業計画の策定や戦略立案、開発、CTOポジションでのハンズオンとフルスタックで支援する、いわゆるスタートアップスタジオ事業を主軸の1つとしている。商圏は全国規模で、顧客には錚々たる企業が名を連ねている。

同社の最大の特徴は、創業以来、フルフレックス、フルリモートワークの働き方を実現していることである。登記上の本社所在地は神戸にあるが、オフィスはなく、社員は全国各地でも、さらには世界各地に居住しながら仕事を行っている。もちろん就業時間も自由である。「このような働き方を設定したのは、それまでの私の成功体験が大きかった」とCTOの民輪一博氏は語る。

民輪氏は大学院在学中に起業した会社にCTOとして参画。さらに、2社目を立ち上げた後、K.S.ロジャースを設立した。「以前からフルリモートを経験し、CTOとして働くには何ら不足がないと感じていました。就業形態や通勤時間の縛りがないと生活の質も向上します。エンジニアが最大のパフォーマンスを発揮するために、もっとこの自由な働き方を広めたいと考えたことも、当社を立ち上げた理由の1つです」(民輪氏)



身分はあくまでも社員のまま、自由な働き方を実現する。この方向性を推し進めた同社が新たな雇用制度として、2020年8月に導入したのが、フリーランス正社員制度「ジェネシス」である。

正社員として一定時間働き、 そのうえで業務委託に従事

「ジェネシスとは簡単に言うと、社員と業務委託の中間に位置する制度です。正社員は安定性があるものの、拘束時間が長く一定以上の報酬は見込めません。逆に業務委託は、頑張り次

第で高い報酬が期待できますが、安定性に欠けます。ですから当社では安定か報酬か、そのどちらかを選ぶのではなく、どちらも実現できる制度設計を検討しました」と民輪氏。法律上の定義は「短時間正社員」に分類される。K.S.ロジャースでは、期間の定めのない労働契約を締結していること、所定労働時間が他の正社員の所定労働時間に比べて短いこと、の2つが短時間正社員の対象要件となる。この要件を満たしたうえで、「賃金の算定方法・支給形態」、ならびに「賞与、休日、定期的な昇給や昇格の有無等の労働条件」などの規定は同じ職種のフルタイム正社員と同等とした。

図表1 ジェネシス(フリーランス型社員)の概要

エンジニアにとって最も働きやすい制度を実践

所定労働時間

いつでも、誰でも申請可能です。
申請後、面談等を実施し、適用可否をお伝えします
(申請が通らない場合、必ず理由をフィードバックします。)

ステップ

雇用契約は、まず有期雇用(契約期間6ヶ月)
から始まり、短時間正社員へ移行となります。

所定労働時間

週の労働時間は20時間以上～30時間未満
(所定労働時間20時間+みなし残業10時間分)
となります。

社会保険・雇用保険

上記、所定労働時間の定めにより
雇用保険は適用、社会保険は適用外です。



ただし社会保険は適用外で、稼働時間と給与はフルタイム正社員のおよそ半分に留めなければならない。週単位で見ると、ジェネシスの社員として週に「20時間以上30時間未満」の条件を満たせば、週に何日働くかは本人の判断に任されている。「当社の場合、各種ツールで時間管理や情報共有を行い、業務達成状況はアウトプットベースで判断しています」と民輪氏。規定時間以上は業務委託の扱いとなり、その業務内容も独立・完結する案件に切り分けている。もちろん業務委託は他社からの受注、つまり副業も可能だ。

自社に深くコミットする人材を どれだけ増やすか

働く側、特にハイスキル人材にとっては「正社員として一定の安定」が保証される魅力的な制度であるが、一方で企業側のメリットは何なのか。「当社に深くコミットする人材を増やすことです」と民輪氏は明言する。同社では事業特性上、フリー

のエンジニアに外注する割合も高いが、「社員と業務委託者の比率自体を重視しているわけではなく、むしろ雇用形態にかかわらず、その人がどれだけ当社にコミットしてくれるか、モチベーション高く当社の仕事に取り組んでいただけるか、ということを重視しています」。

現実に複数の会社の業務を行う立場になると、働く意欲が湧くかといった情緒的な部分も含め、「間違いなく本人のなかで優先順位がつけられる」という。最も優先したい取引先として自社が選ばれるために、ロイヤルティを醸成する有効な制度の1つとして「ジェネシス」に期待している。同社では、社員を含めすべての関係者について、同社へのコミット具合やモチベーションの高さを定量化する仕組みを築いており、ピラミッド階層としては現在、高・中・低の順に2対1対7の割合で分布しているという。「これを3対2対5に向上させるのが当面の目標です」と民輪氏は語る。

図表2 ジェネシス(フリーランス型社員)の特徴

メリット	社員としての安定性(固定報酬、雇用保険、福利厚生等)を確保しながら、月の約半分はフリーランスとして仕事が可能なので、高い報酬も実現できる。
注意事項	社会保険は適用外です。またフルタイム正社員と比較すると、稼働時間・給与は約半分になります。
禁止事項	他社と社員の兼務は禁止します。兼務の場合、残業代や社会保険、雇用保険をどちらが負担するか等の問題が発生するためです。 ※業務委託はもちろん可能です。



複数の「顔」を持ち、海外でも活躍するジェネシス社員

制度開始から間もないこともあり、現在、ジェネシス社員は2名。そのうちの1人はこれまでフリーランスのエンジニアとして同社の業務を請け負っており、「業務委託のときは与えられたタスクをこなすだけでしたが、ジェネシス社員としてプロジェクトを渡され、全体をマネジメントするようになったのは大きな変化です。フリーランスではなかなかプロジェクトマネジメントまで経験できないので、キャリアの上で財産になりました」と語る。

民輪氏も「基本的にプロジェクトマネジメントのような案件は経験者でないと頼みにくいのですが、『やってみよう』という彼の希望に応じて業務を任せられたのは、やはり育成やフォローがきちんとできる自社の社員ならではのことで」と付け加える。本人もスキルアップのために通信大学に通っており、「時間をうまく使いながら、社員・フリーランス・学生それぞれの立場を楽しんでいます」と笑う。

もう1人のジェネシス社員もフリーランスから転身。官公庁や金融をはじめ10社以上のベンチャー支援など豊富なキャリアを持つエンジニアだが、現在はベルリンに在住し、業務の99%が同社の案件という。「社員になるとやはり圧倒的当事者意識、と言いますか、仕事を自分事と捉えて主体的に動くようになりました」と語る。ベルリンは趣味の海外旅行で訪れた際、夫婦で気に入って住むことにした。これも同社のワークスタイルだから実現できた。偶然に選んだ地だ

が、ベルリンは今「スタートアップの聖地」と呼ばれるほどITベンチャーが多く、かつてのシリコンバレー以上の活況を呈している。「業務の残り1%はそうした企業のお手伝いです。徐々に拡大し、いずれはヨーロッパに影響のあるITサービスを展開できたらと考えています」と意気軒昂である。なおフルタイム社員も含めると、同社ではベルリンの他、ルーマニア、フィンランド、アメリカなどに数名が居住。国内も北海道から沖縄まで多岐にわたっている。

地域格差を解消。働き方の「新しい社会インフラを作る」

エンジニアが働きやすい環境を追求する過程で、同社の事業もビジョンもステージアップしている。事業に関してはコロナ禍を機にリモートワークが進んだことが追い風になり、創業からリモートワークを行う同社の知見を期待する依頼が相次いだ。最近では静岡県浜松市と連携して地場企業のDX推進事業を支援している。2020年にはこうした領域の諸案件を整理



し、ライフスタイルテック事業として新たな柱とした。リモートワーク導入のハンズオン支援とともに、地方の宿泊施設やコワーキングスペースなどのオンラインマッチング予約システムといったプラットフォームや、リモートワークや副業・フリーランス人材を活用したプロジェクトマネジメントのためのSaaSを開発、提供するものである。3年後にはスタートアップ10社の投資を目指すなど、その勢いは増すばかりである。

事業発展の源泉となる人的資源についても見通しは明るい。独自の育成メソッドもそうだが、公募求人は専門媒体のみにもかかわらず、採用倍率20~25倍の採用枠に毎回1000人以上が応募するなど採用環境にも恵まれている。応募が殺到するのはフルフレックス、フルリモートの自由な働き方が特に若手エンジニアに「刺さる」からで、ジェネシス導入によりさらに訴求力は高まるだろう。選び抜いた人材を「社員の総CTO化」というレベルにまで育成すれば、好循環はますます加速する。

関西出身で、今も神戸に住む民輪氏がフルリモートワークの会社を起こしたのは、もともと関西の活性化を期して、居住地を選ばず優秀なエンジニアを集めたい、という思いがあったからであった。一定の成果を上げた現在、同社の仕

組みはエンジニアのみならず広く人材採用、さらにはスタートアップや新事業の拠点づくりにおいて、首都圏の一極集中を緩和し、地域格差を縮める有効な「社会インフラ」となると確信している。2021年度に策定された企業ビジョンは「新しい社会インフラを作る」。その推進の一翼を担うのが、「起源」という名を持つ社員フリーランス制度である。同社ではさらなる働き方の進化に向け、制度について各専門家とともにブラッシュアップを進めている。



Profile
民輪一博氏
K.S.ロジャース株式会社
代表取締役CTO

京都大学大学院工学研究科電気工学専攻卒業。学部生時代にワインラベル画像認識アプリのスタートアップに従事。その後、大学院一回生にて学生ベンチャーを立ち上げエンジニアリング領域を中心にR&D、コンサルティング、セールス、メディア構築などに幅広く従事。

2016年3月大学院卒業後、6月に学生ベンチャーを売却し1ヶ月の充電期間を経て同年8月2社目のスタートアップに参画。その後、大きなプロジェクトを複数こなしたのち2017年12月にK.S.ロジャース株式会社を立ち上げて独立。



6 電通/ニューホライズンコレクティブ



社会と企業と個人の変化を電通の「ライフシフトプラットフォーム」

2020年11月、「電通が社員230人を個人事業主に」というニュースが大きな話題となった。日本最大の広告代理店として常にその動向が注目される電通だけに、40歳以上のミドル・シニア世代の社員を対象に同社が打ち出した「新しい働き方」に寄せる社会の関心も高い。シリーズタイトルに掲げた『社内フリーランス』とはスタイルが異なるが、元社員、の自立をサポートし、その専門性や知見を広く活用するという新制度は、どのような仕組みで、何を狙っているのだろうか。制度の発起人2人に話を聞いた。

リストラではなく、自らチャレンジする選択肢として

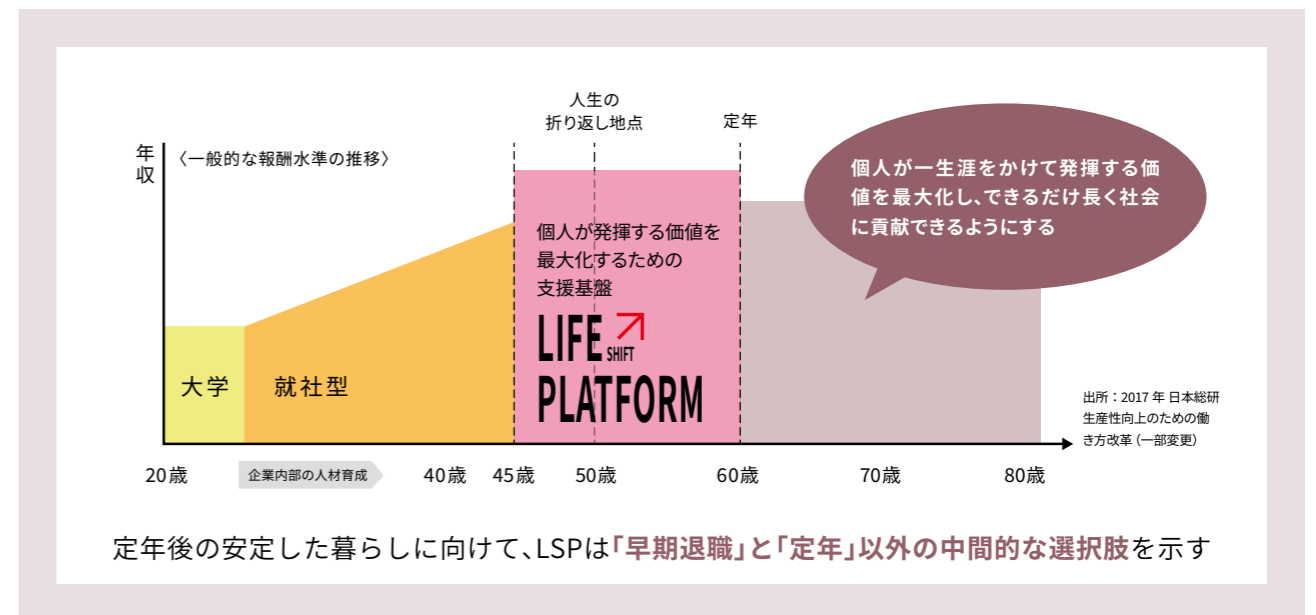
新制度「ライフシフトプラットフォーム」(以下LSP)のメンバーは2020年夏に募集され、対象者約2800人のうち229人が手を挙げた。電通は、直近では2015年に特別早期退職優遇制度を実施、また通年ではネクストキャリア制度を設けているが、「今回のLSPはそうした早期退職制度とは、意図が全く異なります」と、現在LSPの運営を担当する山口裕二氏は指摘する。



「LSPはもともとさまざまな働き方を検討する社内プロジェクトの中で、自然発生的に中高年が年齢にかかわらず価値発揮できる働き方が話題に上がったことが構想の端緒です。中高年の社員に会社のみならず、社会で広く活躍してもらう選択肢はない

か。有志が議論するなかで生まれたさまざまなアイデアを取りまとめて経営に提案し、大筋の方向性に合意を得たうえで議論を繰り返し、現在の形に至りました」(山口氏)

図表1 「個人が一生をかけて発揮する価値を最大化するための支援基盤」となる『ライフシフトプラットフォーム』



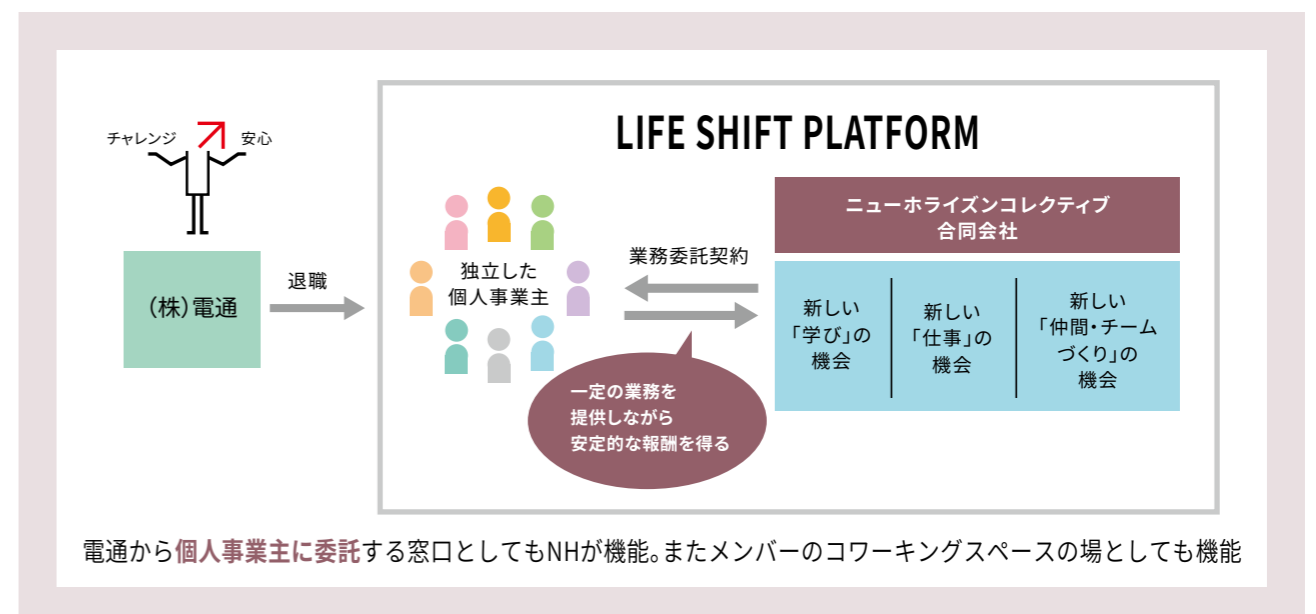
「選択肢」という言葉に即して制度の概要に触れると、まず応募者は「自薦」である。応募要件は40歳から60歳までの電通社員のうち、新卒なら勤続20年以上、キャリア採用なら勤続5年以上かつ40歳以上で、大卒採用の電通では新卒の場合は最も早く42歳からになる。「その中で今回応募した229人の平均年齢は51.7歳。私たちはもっと上に偏ると予想していたのですが、ちょうど40歳から60歳の中央値になりました。なかには社内で将来を嘱望される、いわゆるエース社員もいたのですが、そこは完全

にフラットな自薦ということで経営側も納得しています」と山口氏。「肩叩きの感覚ではなく、自らチャレンジしたいという人が229人に達したということです」

専門性を活かし、電通以外の仕事を獲得

応募した社員は退職し、改めて電通100%出資により設立した「ニューホライズンコレクティブ合同会社」(以下NH)と業務

図表2 『ライフシフトプラットフォーム』なら、ミドル社員の「チャレンジ」と「安心」が両立できる



委託契約を結ぶ。「業務の内容については、これまで社内ですの人がしていた仕事をそのままスライドするという形は、全く想定していません」と山口氏。「NHが目指しているのはLSPメンバーの新たな専門性、もしくはこれまで培った専門性を活かして新しい仕事を獲得することです。開拓した取引先の1つがたまたま電通だった、ということはあるにせよ、依存しあう関係性ではありません」

具体的にイメージする手がかりとして、LSPの発起人であり、今回の募集に最初に手を挙げた野澤友宏氏に話を聞いた。野澤氏は1999年に電通に入社し、クリエイティブ局でコピーライター、CMプランナーとして活躍、現在はクリエイティブディレクターを務めている(取材時)。「確かにずっとクリエイターではあるのですが、経験を積むなかで人材育成にも注力するようになり、コーチング資格やコミュニケーションスキルのトレーナー認定も取得しています。今回LSPのメンバーになるにあたり、クリエイターとしての専門性をさらに磨いて自立することも1つの目標ですが、いずれは『クリエイティブ×コーチング』といった形で人材育成における新たな領域を開拓し、かつその指導者として専門性を高めることにより、仕事の幅を広げたいと考えています」(野澤氏)

二足の草鞋に留まらず、百足のスニーカーを

一般に会社員は、必ずしも自らの専門性を社内ですら十分に発揮できるとは限らない。今回の229人も出身部署は多岐にわたるが、特にクリエイティブ系の職種は年齢を重ねるほど処遇が難しくなる。

「象徴的だなと感じたのは、かつて活躍したアートディレクターが応募してくれたことです」と野澤氏。「彼はオールラウン

ドに優秀であったことから、特にクリエイターには少ない実務能力の高さが重宝され、ここ10年以上バックヤード業務に従っていました。40代、50代というのは、実はクリエイターとして最も脂が乗る時期ですが、組織としてはやはり若手に場を譲らざるを得ないときもあります。58歳の彼が『もう一度アートディレクターとして勝負したい』と決意されたのは、LSPの発起人として非常に嬉しいことでした」

なお229人の職種は、クリエイティブ系をはじめ、マーケティング、営業、コーポレートと各部署からくまなく参集している。管理職やマネジメント層も多い。「印象的だったのは有資格者が目立ったことです。財務や経理部門なら会計士や税理士、法務なら弁護士。他にはエンジニア系の資格取得者も多く、自らのスキルアップに意欲的な証しです。プロ人材として活躍する素地はすでに備わっています」と山口氏。自薦が奏効したのか、「電通以外の仕事」を安心して委託できる人材が揃ったという。

メンバーは個人事業主の他、法人を設立する者もあり、野澤氏もすでに自分の会社をつくった。「将来的に事業の複数展開を見据えて法人化しました。複数の専門性を持つことを今は『マルチメジャー化』というそうですが、他のメンバーもマルチメジャー志向の強い人が多いですね。私も二足の草鞋ならぬ、百足のスニーカーを履こうとワクワクしています」(野澤氏)

委託業務には提案活動とライフシフトに関する学びも

LSPのメンバーは個人事業主としてNHを通さず仕事をするのももちろん可能。利益相反の可能性がある競合他社の場合はそのつど検討する。一方、NHから委託される業務の報酬は、



固定報酬をベースにインセンティブ報酬を上乗せする形で支払い、固定報酬部分は10年かけて段階的に減らしていく。10年間一定の収入を保障することで、メンバーの自立をサポートする仕組みである。

委託業務については先述の通り、「電通以外の仕事をお願いする電通以外にも仕事の幅を広げる」ことをNHとメンバー間で合意している。画期的といえるのは、業務の中に「提案」と「学び」が必須の案件として盛り込まれていることである。「単にNHが他社から請け負う『決まった仕事』を再受託するだけでなく、自ら企画を立案し、リサーチして顧客を開拓する提案作業を重要業務と位置づけています。他社にNHを知ってもらうには、当社から積極的に提案することも必要だからです」と山口氏。すでに「経験豊富な元電通社員」に期待し、人材不足に悩む地方の企業やスタートアップ系企業などから相談が来ているというが、NHが本格始動し、提案力が発揮されれば同社への注目はさらに高まる。

一方の「学び」とは、ライフシフトに必要な知見を得ることである。そのサポート機能として野澤氏が中心になりNH内にライフシフトアカデミーという研修事業を立ち上げた。個人事業主化にともなう税金や確定申告、社会保険などの知識はもとより、これまでの職業人生で培ったメンバーそれぞれのスキルを発見、洗練して「専門家」にすることも構想している。「ひとりでいうとみんなを先生にするプロジェクトです。例えばクレーム処理がうまい人なら、クレーム処理術的な講座の講師からワークショップ、ノウハウ本や検定、オンラインサロンなどと次々に展開できるかもしれません。長くビジネスに従事した人ならではの経験をうまく世の中にシェアする仕組みづくりも考えています」(野澤氏)

コミュニティを形成し、スキルのデータベース化にも着手

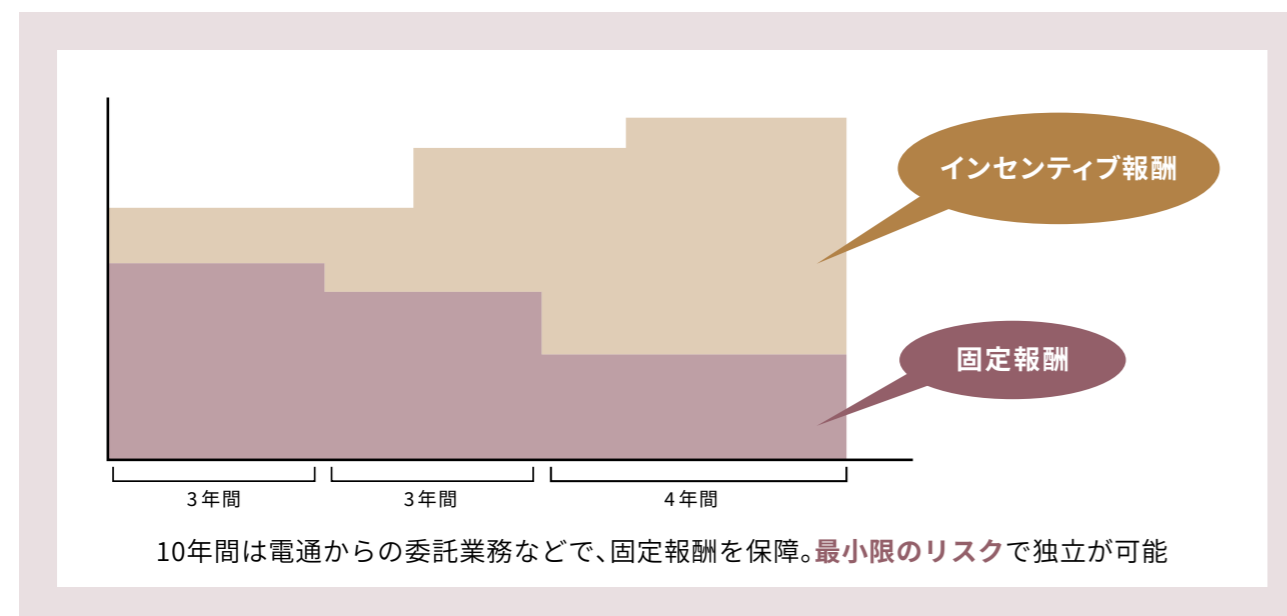
野澤氏のそんな構想が現実味を帯びて感じられるのは、LSPの229人が10人程度のグループになり、それぞれ連携するコミュニティを形成していることも大きい。山口氏によると「自治的な商店街のイメージ」である。当初の設立目的は、個人事業主になるにあたり必要な知識を共有するとともに、個人事業主が抱きやすい孤立感や疎外感を「緩やかに見守りあうネットワーク」で防ぐことにあった。

だが仕事の考え方やスピード感など、志向性が類似する尺度でグループメンバーを選んだことにより、さらなる可能性ももたらされている。「1つのグループにはそれぞれ得意分野が異なる人を集めています。企画力に優れる人、営業が得意な人、あるいは人脈豊富な人。先に『提案』も委託業務の1つと言いましたが、それを具現化するタスクフォースとしても大いに期待しています」(山口氏)

Web上の交流の場やリアルでの拠点など、必要な体制や仕組みはNHが構築する。こうしてみるとLSPは、退職者を人的資源として活用するアルムナイ制度に近い側面もあるようだ。「今後の可能性としては電通だけでなく他社人材の受け入れも視野に入れており、事実すでにコラボレーションの相談もいただいています。NHの社名に『電通』を冠さなかったのはそのような意図もあり、LSPの拡充・発展により、中高年を中心に社会と企業と個人の関係が変わる可能性を切り拓けるかもしれません。ファーストベンギンである私たちの使命は、LSPをぜひとも成功に導くことです」(山口氏)

成功に向けてNHが強化する仕組みの1つが、LSPメンバー一人ひとりのスキルの可視化とデータベース化である。「これまで誰がどんな実績を上げたか、何が得意か。あるいは学んだ結果、どんなことができるようになったか。そこはデータドリブンでかなり精緻にデータプラットフォームを作り込む予定で、システム投資にも力を入れています」と山口氏。詳細なスキルデータベースが構築されれば、業務と人材のマッチングもさらに精度が上がる他、特にクリエイティブ系職種では、在職中に取り組んだプロジェクトやイベント、映像、コピーライティングなどの「作品」が実績として残せるのが大きな魅力だ。クリエイター集団としての電通の特色が反映されるであろうデータベースは、クリエイターのプラットフォームとしても機能する可能性を秘めている。

図表3 固定報酬とインセンティブ報酬2種類の報酬を段階的に変化させ、メンバーの自立をサポート



Profile
山口裕二氏(写真右)
ニューホライズンコレクティブ合同会社 代表

1995年(株)電通に入社。営業、海外外向や他社への出向、社内改革や人事制度の構築などを歴任。今回はLSPには応募せず、NHに出向する形でLSPの運営を担当。

野澤友宏氏(写真左)
ニューホライズンコレクティブ合同会社 代表

1999年(株)電通に入社。コピーライター・CMプランナーを経て2014年よりクリエイティブディレクターに。ユニクロ、ガスト、三菱地所、ナビタイム、リクルートなどを担当。また、Human Resource Management Directorとして人事施策・後進育成にも広く貢献。2020年12月末日で電通を退社。2021年1月より、LSPの運営を担当。

社員から個人事業主への トランジション



社員(雇用契約)から、個人事業主(業務委託契約)への移行はどのように行われているのか。

取材にご協力いただいたタニタ、電通／ニューホライズンコレクティブ、K.S.ロジャース、3社の萌芽事例を振り返ると、個人が希望して、就業形態を変更したのは同じであるが、新たな就業形態としてのポジションやその働き方については、まさに三者三様で、さまざまな移行プロセスがあることが明らかとなった。

トランジションのタイプは異なる

タニタでは、会社と個人との関係性を見直すうえで、個人事業主が最も合理的な就業形態であるとした。業務内容は、退職の前に担当していた業務をそのまま「基本業務」とし、新たに発生した仕事を「追加業務」として複数年の契約をしている。職種は営業・企画職、事務・管理職、技術・開発職と、いわゆるプロフェッショナル職種だけではなく、管理職も含まれる。同じ業務内容が主業務であるため、キャリアチェンジの必要がなく、仕事の質と量については、中期的な展望ができる。また、専門知識・スキル等や人脈など、これまでの経験が活かせること、企業の既存システムが継続して利用できること、定年がないこと、などのメリットも多い。同社の場合は、その人材の専門性を見込んで、社内の他部署から新たな仕事をオファーされることもあるという。

電通／ニューホライズンコレクティブにおける会社と個人との関係性はタニタとは異なる。もともとは、電通の働き方を検討するプロジェクトからの発案から生まれた制度である。電通から独立した元社員は、電通100%出資で設立したニューホライズンコレクティブと最大10年間の業務委託契約を結ぶ。競合他社との業務はできないが、社内の複数の部署や他社の仕事をすることが可能となるなど、新しいカタチの兼業や起業支援である。ニューホライズンコレクティブは、元社員の専門性や数々のプロジェクトの経験等これまでのキャリアや業務実績を把握し、それを活かした仕事の機会や、学びの提供、必要に応じて相性の良いメンバーとのチームビルディングなどを行う。営業、経理、法務、広告や映像制作のクリエイティブ関連職等、それぞれの専門性を生かしたタスクフォースを組むことができるのも強みであり、同社は個人が自立して活躍するための最良の方法を模索している。

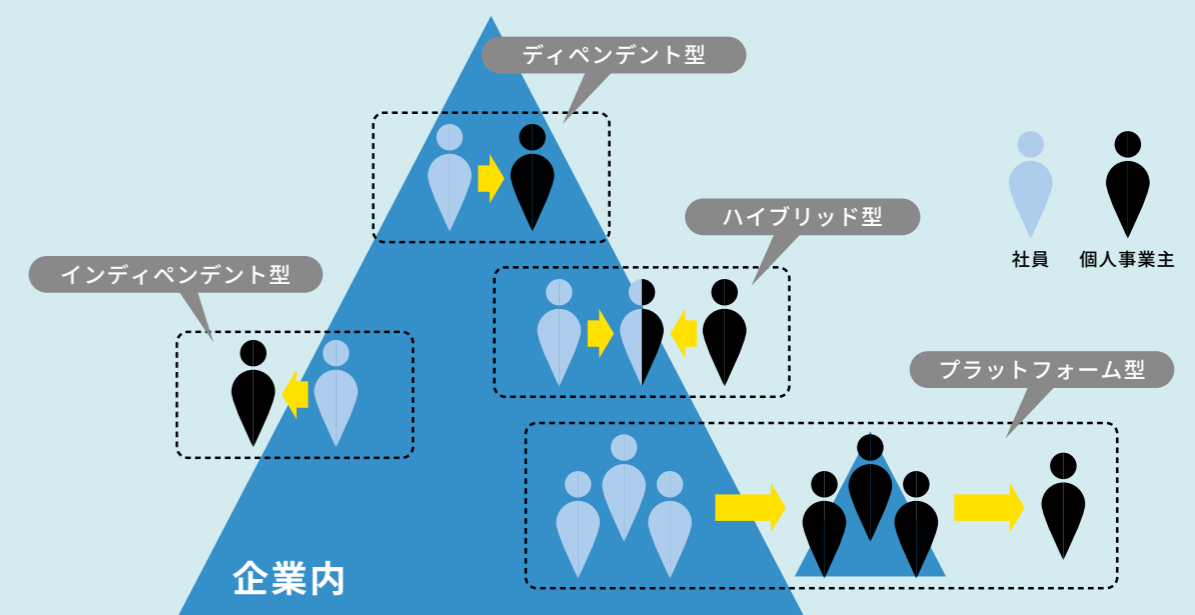
K.S.ロジャースのジェネシスは、エンジニアに好まれる就業形態を追求し、個人事業主として働いていたエンジニアが同社のプロジェクトへのコミットを高めるために、正社員と業務委託の中間的なフリーランス型社員に就業形態を変えた逆流のケースである。優秀な外部人材を獲得するための制度と位置づけられる。就業形態は、雇用保険が適用される短時間正社員の雇用契約となる。会社の制度としての自由度が高く、副業として外部の業務委託を行うことを認めている。また、フルリモートで、就業時間帯や働く場所の制限がないため、海外に居住して働くこともできる。

社員から個人事業主への移行を見ると、ここで紹介した萌芽事例は、従来行われている社外への独立支援として社外に人材を送り出す「インディペンデント」型とは異なるものである。企業の中で独立して業務を請け負う1社専属の「ディペンデント」型と、専門の組織をつくり、社内各所や社外の仕事を通じて元社員の独立をサポートする「プラットフォーム」型、フリーランスと短時間正社員の「ハイブリッド」型などに分かれている。委託する仕事内容は、それぞれ比重が異なるが、元社員が従前に就いていた本業、他部署の仕事(兼業)、他社の仕事(副業・本業)などがあり、さまざまな移行のメカニズムが存在する(図表1)。

事例はそれぞれが、自社に合った業務委託とは何かを考え、疑似雇用にならないように慎重に検討を重ねて構築した制度であり、安易に社員から業務委託へと押し出したようなものではない。

このような制度を検討する際には、雇用契約と業務委託契約の違いやその特性について、理解を深める必要がある。社内業務の外部委託をする場合、委託側である企業が受託側である元社員に対して、優越的地位の濫用行為をすることがありがちだが、業務委託契約では、企業と個人事業主は対等な関係での契約となる。これまでの労働法によるルールではなく、下請法や独占禁止法などによる規制がされているため、法令を遵守した契約を締結し、現場での運用には十分留意しなければならない。

図表1 社員から個人事業主へのトランジション



業務委託契約への移行の特徴

業務委託契約の特徴を見ると、1つ目は、報酬の設定が挙げられる。委託する業務の価値基準の設定については公正なものになるように慎重に設定されていた。社員から独立事業主へと移行する際には、業務委託への就業形態変更後の報酬や、待遇的な側面については、従前と比較して著しく不利にならないように、均衡待遇的な配慮がされていた。業務委託には社会保険、福利厚生、休暇はないが、報酬は、社員時の給与と社会保障に相当する部分も含めた総額と比較して検討されるなど、むしろ有利になるような設定も見られる。2つ目は複数年の契約によって中長期の安定性を担保していることである。3つ目は、業務の遂行にあたり、これまでの知識、スキル、経験、人脈が活かせ、能力発揮ができるような環境や、キャリアの継続ができる仕組みを構築していることなどが挙げられる。4つ目は、職業能力があれば定年など年齢に関係なく働けることである。5つ目は、働き方の柔軟性である。社員と同じ働き方ではなく、働く時間や働く場所を自分自身で決めることができる。企業との契約の通りに業務を遂行するために自己管理は必要となるが、自由度が高いのが個人事業主の魅力でもある。企業の就業規則やルールとは大きく異なった働き方を望む個人が、雇用契約ではなく業務委託契約を望むケースもあるようである(図表2)。

図表2 社員から個人事業主への業務委託契約の特徴



実際にはこのような人事制度はなくとも、いったん退職をした元社員に、一定期間を経て、個人事業主として、業務を委託するケースは多々ある。企業の事業内容や、仕事内容を熟知しているため、委託する業務について一から説明する必要がなく、信頼性や関係性も担保できていること、質的側面でもおおよその見当がつけられるなど、業務の遂行について確実性の高い元社員への業務委託は、合理的でもある。一方で、すべての社員に業務委託の適性があるわけではない。現実的には個人事業主として、業務を完遂できる専門能力に加えて、業務を遂行するための管理能力も必要とされるため、企業側は依頼する業務について十分な経験があり、高い成果が上げられると判断できる人材か否か、事前に見極めをすることが必須となる。



リクルートの独立支援制度「フェロー」は25年前から

リクルートでも、セカンドキャリア支援として、1989年に38歳以上の社員を対象とした「フレックス定年制」、1996年にはパートナーの「フェロー」制度を導入した。98年には、社員からの独立やキャリアチェンジ支援を目的として、「イオ(IO)」「オプト(OPT)」という独立支援制度を実施していた。イオでは、独立当初の2年間は、自社の仕事を2分の1、他の仕事を2分の1行う。報酬額はおよそ半分となるが、支援金として1000万円を支給するというもので、段階的な独立を可能とした。その後は制度が立ち消えとなり、現在は、一部のハイプロフェッショナルを対象としたパートナーの「フェロー」制度のみの運用がなされている。

年齢に関係なく働くことのできる社会は つくり出せるのか

欧米諸国では、年齢差別の禁止や、年齢を理由として退職させる定年は違法としているが、日本とは雇用慣行や解雇規制などが異なるため、必ずしも参考になるとはいえない。各国の年金財政は逼迫しており、むしろ、高齢化率の高い日本が、先立って超高齢化社会に対応したモデルをつくることを期待している。日本のシニアの就業意欲は高く、2025年に義務化される65歳定年制や、70歳までの就業確保措置といった新たな選択肢の行方は注目されている。70歳まで継続した業務委託契約を締結する制度の導入は、努力義務で、労使合意が前提ではあるが、今後は増加することが見込まれる。どのような就業形態を選択するかは個人の自由であるが、自律的にキャリアを築くための1つの選択肢となるだろう。

本レポートで紹介した社員から個人事業主への移行については、シニアのための制度ではなく、30代、40代、50代の業務委託が中心である。個人差があるため、60代になってから業務委託契約を行うのが必ずしも良いとは限らず、社員から個人事業主へと移行するにあたって、企業ごと、もしくはポジションごとに、どのタイミングで移行することが最適なのかを見極める必要が生じる。

個人事業主を取り巻く環境も変化しつつある。政府は2020年12月に「フリーランスとして安心して働ける環境を整備するためのガイドライン(案)」を作成、また「フリーランス・トラブル110番」といった公的相談窓口も設けられた。労災保険についても一部の業種について対象の拡大が検討されている。

萌芽事例では、東京海上日動キャリアサービスの新たな人材サービスの「プロドア」を介したミドルシニアの業務委託についても紹介した。このビジネスを社内で支えているのも業務委託の人材である。日本では人材不足が進んでおり、プロフェッショナル人材の持つスキル、知識、さまざまなノウハウを市場全体で共有する必要性は高まるだろう。

業務委託契約へのプロセス(例)

雇用契約から業務契約への移行にあたって、はじめに必要なとされるのは、委託をしたい業務の選定と、業務を完遂することができる人材かどうかを見極めることである。社員のときと同じ仕事を任せる場合は、十分な経験や実績があるかどうか基準となる。

これまでは目標管理制度などで社員に示していた期待役割やその成果については、業務委託の場合は、「業務委託契約」を結ぶことになる。書面で仕事の完成形のイメージを明確に示し、業務の進め方や方法については任せるなど、企業と個人事業主の対等な関係となり、社員との指揮命令関係とは異なるため、細部にわたり注意が必要となる。

業務委託契約の一般的な流れについては、①提案、②見積もり、③契約状況の交渉、④業務委託契約書の作成、⑤契約書の合意・締結となる。社員からの個人事業主(業務委託契約)への移行については、下記のようなプロセスも参考にしていきたい。

例) 社員から個人事業主(業務委託契約)への移行プロセス

1 業務委託が可能な職務・ポジションの設定をする
例1) 社員でなくてはならない職務、社員でなくとも可能な業務の洗い出し。 例2) 総務、経理、人事、法務、広報、営業、研究開発、管理など、業務委託の対象とする職種レベルの設定をする(知識、スキル、技術、経験など)。
2 業務委託契約の対象者の基本条件の設定と選定をする
例1) 高度な専門的な知識や技術レベル、または経験年数など。 例2) 年齢要件 例3) 職位○等級以上の正社員とする、など。
3 業務委託契約の内容を検討する(労使で検討)。疑似雇用とならない制度設計が必要
例1) 契約期間、業務内容、日数(時間)、場所、報酬・最低報酬額、貸与、経費、知的財産権、副業可否、競争禁止、守秘義務等の設定など。 例2) 報酬額の設定(成果報酬、固定報酬) ※退職前年度の基本給を最低保証とする、業務委託内容、成果(質・量)により個別に設定する、料金表を基準にする、というように、発注内容と報酬についての方針をまとめる。
4 継続条件と契約期間を設定する
例) 契約期間は基本1年間、当初○年間、もしくは70歳に達するまで継続契約をする権利を持つ。以降は競争契約とする、など。
5 業務委託の評価基準とフィードバックの仕組みをつくる
例) 1年毎に双方評価を実施する。契約更新時に双方からの「業務評価シート」を取り交わす、など。
6 法制度や基本ルールの確認
例) 雇用契約と業務委託契約の違いについて、法的観点、経費の扱い、支払い規定などのレクチャー。
7 情報共有ルールとコミュニケーション方法の設定
例) 従業員と業務委託の社内情報の共有・伝達内容、方法についてルールを決める。



Works Report 2021

社員から個人事業主(業務委託)への トランジション

～プロ人材を生かす近未来のモデル～

発行
リクルートワークス研究所

〒104-8001
東京都中央区銀座8-4-17
リクルートGINZA8ビル
株式会社リクルート
TEL 03-6835-9200
<https://www.works-i.com>

村田弘美(グローバルセンター長)

〈デザイン〉
株式会社トライ・エックス

〈校正〉
ディクション株式会社

発行日 2021年3月30日
掲載記事の無断転載を禁じます
©Recruit Co.,Ltd.All rights reserved.