

＼ 実は ＼  
新しい働き方

# 業務委託に注目！

## 副業・兼業、高齢者活用にも



人事コンサルタント／  
インディペンデント・コントラクター協会顧問 田代英治

第 1 回

### 業務委託でどういう働き方が可能になるのか

#### 1 雇用関係によらない 新しい働き方の拡大

近年、個人の働き方が多様化し、雇用型テレワークや副業・兼業といった雇用関係による柔軟な働き方だけでなく、非雇用（自営）型テレワークやフリーランスといった、雇用関係によらない働き方が注目されています。

パラレルキャリア、副業など会社以外の仕事やNPO 活動に従事する働き方は、あくまで軸足を本業におきつつ、雇用契約を継続したままで、社外での知見を何らかの形で本業に結びつけることを意識したキャリアのあり方といえます。

これに対して、非雇用型テレワークやフリーランスの働き方は、本業の会社から独立した形で、外部のプロフェッショナルとして、雇用契約によらず、「業務委託契約」により、仕事を請け負うものです。

筆者は、2005年に、新卒で入社した会社との雇用契約を業務委託契約に切り替えてもらい、独立しました。15年以上たって還暦を超えましたが、小規模ながら人事コンサルティング会社を営むかわら、その会社の人事部との業務委託契約は継続しています。

ここでは、2017年「働き方改革実行計画」のテーマに、「柔軟な働き方がしやすい環境整備」が示されて以降、昨今のコロナ禍を経て、さらに広まりをみせている非雇用型テレワークやフリーランスの働き方の現状や課題および今後の可能性を提示したいと思います。

本連載では、雇用から業務委託に切り替えることに

より、長年勤めた企業から独立し個人事業主として活動してきた経験を基に、以下のような観点からまとめていきます。

- ① 業務委託でどういう働き方が可能になるのか
- ② 業務委託で働き続けられるために必要な知識・スキルとマインドなど
- ③ 組織・個人にとっての業務委託のメリット・デメリット（課題）
- ④ 業務委託をする場合の留意事項、うまくいくコツ（組織／個人）
- ⑤ 業務委託を活用している事例
- ⑥ 今後業務委託を活用できそうな分野
- ⑦ 副業・兼業や業務委託での就業をサポートするさまざまなサービス
- ⑧ 柔軟な働き方の今後の展開の可能性

#### 2 新しい働き方の議論の展開

前述のとおり、フリーランス等非雇用型の働き方は、2年にも及ぶコロナ禍を経て、さらに拡大する様相を呈しています。このような状況下において、2021年3月に関係省庁が連名で、「フリーランスガイドライン」を策定し、フリーランス化の動きに対応しています。フリーランスの拡大の動きに対する政府の対応を簡単に振り返っておきます。

##### (1) 働き方改革実行計画

2017年3月に取りまとめられた「働き方改革実行計画」のテーマに、「柔軟な働き方がしやすい環境整備」が掲げられ、労働者の柔軟な働き方を推進するため、以下3つの取組みが行われることになりました。

- ① 雇用型テレワークのガイドライン刷新と導入支援  
労働者のテレワークやサテライトオフィスでの勤務を推進するため、ガイドラインの刷新や導入支援などを行う。
- ② 非雇用型テレワークのガイドライン刷新と働き手への支援  
良好な就業形態を実現するため、ガイドライン改定や教育訓練等の支援、ルールの明確化を行う。
- ③ 副業・兼業の推進に向けたガイドラインの策定  
副業・兼業の推進を目指し、ガイドラインの策定やモデル就業規則の改定を行う。

ここでは、多様な働き方の1つとして、「クラウドソーシング」が拡大し、雇用契約によらない働き方による仕事の機会が増加していることが指摘されました。

2017年度以降、このような自営型（非雇用型）テレワークをはじめとする雇用類似の働き方が拡大している現状に鑑み、「非雇用型テレワークを始めとする雇用類似の働き方全般（請負、自営等）について、それぞれの働き方について順次実態を把握し、雇用類似の働き方に関する保護等のあり方について、有識者会議で法的保護の必要性を含めて中長期的に検討する」ことになりました。

## (2) 「雇用類似の働き方に関する検討会」報告書

その後、厚生労働省では、「雇用類似の働き方に関する検討会」を開催し、「雇用」と「自営」の中間的な働き方（雇用類似の働き方）をする者に関する実態等を把握・分析し、課題整理が行われました。

2018年3月30日に公表された『「雇用類似の働き方に関する検討会」報告書』では、「雇用類似の働き方の者」を「発注者から仕事の委託を受けるなどして主として個人で役務の提供を行い、その対償として報酬を受ける者」と定義する意見のほか、「発注者から仕事の委託を受け、主として個人で役務を提供し、その対償として報酬を得る者の中でも、不本意な契約を受け入れざるを得ない状態（これを経済的従属性と呼ぶことも考えられる）である者」と定義する意見も出されました。

## (3) 「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（フリーランスガイドライン）」

2020年7月に閣議決定された成長戦略実行計画に

おいて、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、政府として一体的に、保護ルールの整備を行うこととされました。

これにより、事業者とフリーランスとの取引について、私的独占の禁止および公正取引の確保に関する法律、下請代金支払遅延等防止法、労働関係法令の適用関係を明らかにするとともに、2021年3月に、これら法令に基づく問題行為を明確化するためのガイドラインを、内閣官房、公正取引委員会、中小企業庁、厚生労働省の連名で策定し、フリーランスとして安心して働ける環境を整備しました。

## 3 フリーランス等の働き方をする者の定義

新しい働き方について論ずる際には、それをどのように定義するかが重要になります。

厚生労働省の検討会報告やガイドライン、また各関係団体は次のように定義しています。

### 「雇用類似の働き方に関する検討会」報告書 「雇用類似の働き方の者」

- 発注者から仕事の委託を受けるなどして主として個人で役務の提供を行い、その対償として報酬を受ける者（発注者から仕事の委託を受け、主として個人で役務を提供し、その対償として報酬を得る者の中でも、不本意な契約を受け入れざるを得ない状態である者」とする意見もあり）

### フリーランスガイドライン 「フリーランス」

- 実店舗がなく、雇人もいない自営業主や一人社長であって、自身の経験や知識、スキルを活用して収入を得る者

### フリーランス白書2021 （一般社団法人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） 「フリーランス（副業・兼業を含む広義のフリーランス）」

- 特定の企業や団体、組織に専従しない独立した形態で、自身の専門知識やスキルを提供して対価を得る人

### NPO法人インディペンデント・コントラクター協会(IC協会) HP 「インディペンデント・コントラクター (IC)」

- 「期限付きで専門性の高い仕事」を請け負い、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（※同協会では、ICとは、「サラリー

マンでも、事業家でもなく、フリーエージェントである働き方」であり、「雇われない、雇わない働き方」こそがICの生き方であるとしています。）

## 4 業務委託でどういう働き方ができるのか

いずれは業務委託でフリーランスとして働いてみたいと考えている人や希望する社員には、業務委託を考えている会社も増えてきています。業務委託で働く場合、会社との雇用契約での働き方が、どのように変わるかを具体的にイメージし、実際にそのような働き方ができるのかどうかを働く立場から検証しておく必要があります。

実際、業務委託でフリーランスとして働くようになれば、以下のような特徴がある働き方になります。

### (1) 自己決定権をもつ働き方

自己決定権とは、自分の生き方・生活スタイルについて自分自身が自由に決定する権利のことをいいます。フリーランスになれば、当然のことながら、自分のことを自分自身が決めなければなりません。

この点、フリーランスの働き方について、アメリカの経営コンサルタント、ダン・フィーリーは次のように述べています。

「好きな時に、好きな場所で、好きな量だけ、好きな条件で、好きな相手と仕事をすることができる。仕事をしなかったり、仕事の依頼を断ったりすれば、それなりの代償はある。けれど、少なくともそれを決めるのは自分だ。」(『フリーエージェント社会の到来 組織に雇われない新しい働き方』ダイヤモンド社)

しかし、日本人の場合は、会社組織への従属心や依存心が強く、上からの指示がなければ動けず、「自分のことを自分自身が決める」ということが、思いのほか難しいと感じる人が多いのではないかと思います。自分ですべてを決めていくことに自由と高揚感を覚えるか、それとも面倒臭さと不安感を覚えるかが、フリーランスでやっていけるかどうかの分水嶺となるでしょう。

また、自分のことを自分自身が決めることができるためには、「自立」と「自律」の2つの「じりつ」が必要になります。さらに、自分の感情や行動を自分で制御する「セルフコントロール」ができるかどうかも重要なポイントとなります。

「セルフコントロール」は、自分で何かを決めるとき、誘惑や衝動に直面した際に、自己の意思で感情、思考、行動を抑制し、直接的な外的強制力がない場面で自発的に自己の行動を統制する行動プロセスです。あらゆるビジネスパーソンに必要なですが、業務委託で働く場合にはとくに必要なものとなります。

### (2) 生産性の高い働き方

社員は、会社に雇用されている以上、就業規則に基づき行動しなければなりません。会社が就業規則やその他の就業ルールを定め、社員の自由を制限する形になっていますが、会社が集団で動いている以上、個人の自由を認めると生産性が下がってしまうことが理由の1つです。

会社のルールは、決して社員の自由を奪うことを目的としているわけではなく、仕事の生産性を上げたり、業務の効率化をめざしたり、何らかの合理的な意図をもって作られたものです。それが、いつのまにか時代に合わなくなったり、例外的措置が多くなったり、ルールが形骸化してしまい、当初の意図から外れているのであれば、修正が必要です。

一方で、自律的に仕事のできる、意欲のある人ほど、修正されたものであっても、会社の規定やルールに縛られることを嫌います。会社が最大公約数にあてはまるように決めたルールよりも、長年の経験から自分で生み出したやり方のほうが、生産性を高めることができることを知っているからです。

このような人たちは、業務委託であれば、労働法制の適用を受けることなく、時間や場所に縛られず、自らが考える生産性の高い働き方を選択し、生産性と満足度を高めて、質の高いアウトプットを生み出すことが期待できます。

### (3) 責任と表裏一体な自由な働き方

業務委託で働くことで得られる「自由」は、会社に

所属することの安定と引換えに得られるものです。この「自由」は、常に「責任」と表裏一体の関係にあります。たとえば、フリーランスになれば、自らの意思で長期の休暇を取る自由がありますが、その間に仕事ができなかった分の機会損失も自分自身が引き受けることとなります。

フリーランスの「自由」は、いつどのようにどんな形で仕事をするかを決定する「責任」と一体化した「自由」です。ここでいう「責任」とは、何らかの失敗をした場合の「責任」を指します。たとえば、仕事で大きな失敗をしたという場合、その代償は、契約を解除されたり、損害賠償を請求されたりという形で、すぐさま自分に跳ね返ってきます。

その一方で、成功した場合は、成果に基づく報酬もすべて自分のものになります。会社に雇用されている場合にはそのようにはなりません。逆に、担当者あるいは責任者として大きな失敗をしたとしても、その責任を自分1人で負うこともありません。

リスク許容度にもよりますが、業務委託での働き方は、一般にハイリスク・ハイリターンといえるでしょう。ただ、雇用契約とどちらのほうがよいかは、それぞれ一長一短があり、人によってその答えは異なるでしょう。

#### (4) 自己研鑽が必須となる働き方

継続的な関係が保証されていない業務委託では、与えられた委託業務をただこなすだけでなく、常に専門知識、スキルや能力を向上させ続ける必要があります。このように自己研鑽を続けていかなければ、移り変わりの激しい世の中の動きにはついていけず、仕事を続けていくことは難しくなります。

自らの意思で主体的に学習を無理なく続けていくために、基本的にその仕事が好きで夢中になれる（場合によってはフロー状態になる）というレベルが望ましいといえます。通常は、いまの仕事で業務委託という場合が多いでしょうが、もっと夢中になれる仕事があれば、そちらの仕事で考えてもよいと思います。

また、仕事のためのレベルアップだけでなく、新しい顧客を開拓して仕事を継続させること、自分のスケ

ジュールを管理して顧客と納期や報酬などを交渉すること、さらには、自らの体調を管理して仕事に穴を開けないようにすることなどにも取り組まなければなりません。委託業務の専門知識等だけでなく、このようなことにもレベルアップを図る必要があります。

## 5 会社にとっての留意点

会社が、希望する社員を雇用から業務委託に切り替える制度を導入しようとする場合、労働者性の問題等法的なハードルをクリアする必要がありますが、そもそも自社の社員が上記のような働き方ができるだけのマインドやスキルをもっているのかを十分に検証する必要があります。

さもないと、制度を導入しても、実際手をあげる人が出ず画餅になってしまうか、会社のほうから半ば強制的に手をあげさせようとして、労使トラブルに発展するか、いずれにしても立ち往生することが懸念されます。

また、改正高年齢者雇用安定法で努力義務化された70歳までの創業支援等措置のなかに、「70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入」が加わりました。会社がこれをもって創業支援等措置とする場合にも上記と同様のことが懸念されます。

社内に、「自律・自立」「セルフコントロール」「自己研鑽」等ができている社員がどれほどいるのかを見極めることが重要です。これらを行動評価の項目に入れて、評価制度を通じて社員に会社の思いを伝えたり、若年層のうちから段階的にキャリア研修を行ったりして、制度導入に向けた地ならしや準備が必要だと考えます。

#### Profile .....



田代英治(たしろ・えいじ)

1985年、神戸大学経営学部卒。同年、川崎汽船株式会社入社。人事部にて人事制度・教育体系の改革を推進。2006年、株式会社田代コンサルティングを設立し、現在に至る。人事労務分野に強く、人事制度の構築・運用をはじめとして人材教育にも取り組んでいる。主な著作に、『はじめての人事社員の実務と心得』（経営書院）、『人事部ガイド』（労働開発研究会）等がある。