

＼ 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



第 5 回

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

業務委託を活用している事例（株式会社タニタ）

業務委託を活用している事例として、まず取り上げたいのが、健康計測機器メーカーの株式会社タニタの「日本活性化プロジェクト」と称する、希望する社員との契約を「雇用」から個人事業主との「業務委託」に切り替えるという取り組みです（図表）。

1 仕組みの設計上重要と考えるポイント

同社は、2017年に「労働人口が減る中で、一人ひとりの能力を最大限発揮して、働き手が報われる仕組みを作りたい」（谷田社長）としてプロジェクトを開始し、希望する社員と個人事業主として業務委託契約を結ぶ仕組みを開始しました。それから5年が経過し、2021年時点で社員の1割を超える約30人が個人事業主として働いています。

この仕組みの中で、筆者が特に着目したのは以下の点です。

(1) 移行時の処遇は社員時代の退職直前の業務・報酬額をベースに決定・契約

社員が業務委託契約に移行する際の最初の仕事内容とその時の報酬の設計の仕方について、会社が委託する仕事は、社員時代に担当していた業務を基本的にそのまま継続してもらい（＝基本業務）、その報酬は、前年の給与・賞与ベースとし、残業代、退職金、福利厚生費、社会保険料会社負担相当額などを含めた（広義の）人件費をベースにして固定的に支給する（＝基本報酬）方式を採用しています。

このように基本業務と基本報酬を定めたうえで、そ

の枠に入らない追加業務や想定を超える成果に対するインセンティブとして「成果報酬」を支給することになっています。本人にとっては、基本報酬が固定的に支給されることで、収入の安定につながり、さらに、追加の報酬も期待できるので、成果に対する報われ感が得られやすく、会社にとっても、業務の継続性・安全性が確保できる点でメリットがあります。

(2) 3年契約を締結したうえで1年ごとに上書き更新
契約期間と契約更新のタイミングについても、本人・会社双方にとってメリットが感じられる内容になっています。基本的に、「3年契約を締結したうえで、それを1年後に見直し、新たな内容の3年契約を結ぶ」という形で、毎年上書き更新していくものとなります。

したがって、3年契約の2年目以降の部分は毎回使われずに破棄されることにはなりますが、この運用には、条件面で折り合わなかった時のセーフティネットの意味合いがあります。

仮に、ある年に新たな合意が得られなかったとしても、その時点では従前の契約がまだ2年残っていることになります。本人にとっては、急に収入が途絶える心配がなく、会社にとっても、契約が継続されず、仕事が放り出されるリスクを避けることができるメリットがあります。

(3) 個人事業主がお互いに助け合える団体を設置し、ノウハウの共有や必要なサポートを実施

個人事業主となれば、税務処理や保険付保などを自分で手配する必要がありますが、どのように対処した

図表 株式会社タニタの「日本活性化プロジェクト」の概要

● プロジェクトの背景

過労死を招くような長時間労働はなくすべきだが、残業を減らすことにフォーカスした「働き方改革」では、日本全体としての生産性を減らしてしまいかねない。一人ひとりが仕事に対して、やりがいを感じて主体性を持つことで、労働生産性が上がり、かつ自分がやりたいことをできることで心身ともに健やかに働ける。それこそが会社が目指す「健康経営」にもつながると考えている。

● プロジェクトの狙い

業務委託の契約ベースで仕事することにより、会社からの「やらされ仕事」ではなく「自分の仕事をする」という「主体性」を生み出すことで、個人がライフステージやライフスタイルに合わせた働き方を選択できるようになってほしい。個人が独立し、それぞれが経営者の視点で物事を考えられるようになり、会社と対等な関係で長く付き合っていける状態を作り上げることも狙いとしている。

● 業務委託契約の骨子

- ① 業務内容：業務委託契約に移行する際は、基本的に、当該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」として委託する。
- ② 報酬：社員時の残業代込みの給与や賞与に社会保険料会社負担分や退職金部分加えたものをベースに算出した額を「基本報酬」とする。新たな仕事を引き受けるケースは「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。
- ③ 契約期間：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。

らよいか悩むことも多いため、情報共有や必要な支援を実施するための互助会（タニタ共栄会）が組織されています。

共栄会は、税理士法人と契約し、確定申告などの税務サポートを受けられるようにしたり、フリーランスのための保険などを提供する一般社団法人プロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会に団体加盟したりして、個人事業主の支援を行っています。

原則として、報酬の1%を会費とし、その原資により、慶弔見舞金や民間の健康診断を受ける際の補助なども実施しています。

また、会社と共栄会が契約を結び、共栄会が会社に施設使用料を支払うことで、共栄会に属している個人事業主が、社員と同じように施設を利用し、備品も使えるようになっています。

共栄会の存在によって、個人事業主になっても、安心して業務に専念することができますので、個人の生産性の維持にとって、良い仕組みであると思います。

2 仕組みの構築による効果

(1) 会社事業への好影響

社員の場合は、各部署に所属し、個人の担当領域が限定されるため、自分でアイデアを考えても、上司の承認や部署間の調整に時間を要し、自分のペースでス

ムーズに業務を遂行させることが難しく感じることも少なくありません。

一方、業務委託契約の場合は、特定の部署だけの業務に専念する必要はなく、勤務時間にも縛られず幅広く仕事ができるため、「社員としてよりも個人事業主として行動するほうが働きやすい」という声が多いようです。

独立した個人事業主はある程度自由に社内を動くことが可能であり、上司の指示を待つことなく自由な立場で事業を進化させることも可能と言えます。そのため、部署を超えてアイデアの実現がしやすくなっています。

その結果として、主力の商品の高機能機種が開発されたり、米の販売やゲームコントローラーの製造など新規事業が展開されて、好調な売上げを維持するなど、これらの事業も同社の話題づくりに貢献し、既存事業や新規事業にも良い影響を与えていると言えるのではないかと思います。

(2) 人材定着・獲得の影響

個人事業主になった元社員は、17年の8人から21年には約30人と増えました。一方で、個人事業主になった後に契約を解消したのはわずかに2人だけであり、現在でも彼らとは緩やかなつながり、何かあれば助け合える関係を維持しているとのことでした。

2021年度の新入社員や2022年度入社予定の人の中

には、同社の個人事業主化の仕組みに関心をもって入ってきた人もおり、人材獲得につながっている面もあります。

この間、新型コロナウイルス感染が拡大し、在宅勤務など働く環境が大きく変わりましたが、結果的に、「自由に時間や場所を選べる働き方は、コロナ禍にも十分対応できた」と思います。人材の流出に悩む企業にとって、個人事業主化の仕組みをうまく利用することで、乗り越えることができそうです。

(3) 人材流出の懸念に対する考え方

とはいえ、会社の立場で気になるのは、社員の多数が個人事業主になったら、会社として求心力が保たれるかという点です。雇用の流動化を進めたいという一方で、優秀な社員だけはなんとしても抱え込みたく、人材の流出につながるようなことは避けたいと考えるのが、一般に会社の本音だと思います。

しかし、よく考えてみると、業務委託契約の場合では、人材流出と言えるのは、個人側からあえて契約を解消して関係を断つことにほかなりませんから、人材流出は懸念には及ばないと思われます。

同社の場合も、個人事業主に他社との業務委託契約を禁止することはないでしょうし、他社との雇用契約を結ぶ場合であっても、その会社が副業先との業務委託契約を禁止していなければ、同社との契約をあえて解消することはないと思います。

同社の仕組みのような業務委託契約の場合、一時的に他社との関係が太くなった場合は、会社との関係を細くする（委託業務を減らす）だけで済むはずで、あえて解消することはないと思います。

筆者の場合も、2005年に会社に業務委託契約に切り替えてもらって以来、個人事業主として、会社との関係を続けていますが、ある年は太く、ある年は細くと、その時々でその割合は変化してきました。この点、会社と個人でよく話し合っ、柔軟に業務内容や報酬を決めていけばよいわけです。

現に、仕組み開始後に契約を解消した個人事業主はわずかに2人だけ（しかも関係はその後にも維持している）という事実が、人材流出はあてはまらないという

ことを物語っていると言えるでしょう。

(4) 高齢者の就業への影響

同社では、定年後の働き方のうえでも、個人事業主を選ぶ社員が出てきています。社員であれば年齢に関係なく何歳でも挑戦できる仕組みですが、2年目に、60歳間近の優秀な技術系社員が手をあげています。

同社は、60歳定年後も働く場合は、子会社の「タニタ総合研究所（タニタ総研）」に転籍することになります。

当初この再雇用の受け皿的な会社に行く予定だった社員が一転、個人事業主になりたいと手をあげました。その社員は、55歳の時に定年後も働くかどうかの意思確認をした際には、タニタ総研に行くことを希望していました。ところが、その時点では、個人事業主化の仕組みは構築されておらず、その後、この仕組みが開始され、「個人事業主になりたい」と申し出たということです。

いつまでも働き続けられる個人事業主化の仕組みの新設は、年齢に関係なく働きたいと考える社員にとっても魅力に映ったことでしょう。

3 今後の展開として考えられること

(1) 現在の仕組みに対する評価

同社の個人事業主の仕組みでは、社員時代に担当していた仕事をそのまま継続することができ、報酬面でも社員時代の収入を確保できることなど、独立する社員への配慮が行き届いています。会社の事業が安定的に拡大し、この仕組みが続く限り、安定した状態で仕事を続けることが可能となっています。

また、個人事業主には定年もなく、年齢を問わずばりばり活躍したいと考える中高年社員には魅力のある内容となっています。

もちろん会社は、社員にこの仕組みを強制することではなく、あくまで希望する者のみに適用しており、運用面でも無理がなく、問題もありません。上記のとおり、会社としてもメリットのある「社員との共存共栄（win-win）の仕組み」ととらえることができます。

個人事業主に移行しても、同社との関係性は続きますから、一般の個人事業主とは異なり、会社との強い結びつき（絆）は維持されるのではないのでしょうか。筆者もそうですが、会社から少し離れた位置で、フラットな関係に変わること、社員時代よりも会社に対するエンゲージメントや関心が高まることは想像に難くありません。

② 今後に向けての課題とさらなる展望

① 社外の仕事も広げていく人を増やす

個人事業主に移行後は、会社の仕事をメインに据えてその枠の中で、仕事を広げたり、深掘りしたりするほか、会社以外の仕事を増やしていく選択肢があり、いずれの方向性でいくのか自由に考えることができます。

実際、個人事業主に移行した人の中には、全体の仕事の時間の何割かを社外の仕事に充てて、少しずつ外の仕事に手を広げている人もいます。

ただし、そのような人はどちらかといえば少数派であり、現行の仕組みでは、会社の業務（追加業務も含め）を引き受けるだけでも収入としては十分なレベルであり、また時間の捻出も難しいなかで、会社以外の業務を積極的に請けようとする人は少ないのではないかと思います。

② 実質一社専属から兼業の状況を生み出す

やはり、移行期（個人事業主に移行直後3～5年程度）は別として、個人事業主としてある程度経験を積んだ段階では、元の会社を含めた複数の会社の業務を兼業するような形で働くのがよいのではないのでしょうか。

社外の仕事で得た知見を社内に還元することで個人の価値が高まり、会社からも評価されることとなります。会社がそのメリットを享受し、業績に結びつけ、よい循環ができれば、さらに会社も個人もハッピーになるでしょう。

そのためには、社外の業務も引き受けて活躍したいと考える人には、基本業務の割合を2～3割程度減らしたコース（ただし、基本報酬の割合は1～2割程度の減額にとどめる）も設定するなど設計面の後押しも必要かもしれません。

また、社外の業務といっても、なかなか見つけられずに、踏み出せないケースも考えられますので、たとえば、仕事の情報交換の場を設けたり、個人事業主用のキャリアコンサルタントの起用やマーケティング関連セミナーの実施等でサポートしたりするのもよいかもしれません。

一社専属に近い形が続き、会社への依存が続いてしまうと、活動の範囲が狭まり、本人の成長があまり見込めなくなるおそれがあります。そのような個人事業主が増えることは会社としても望んではいないと思います。折角手に入れた自由に動ける環境を活かして、本人に主体的に活動してもらうためにも、彼らの意見も聞きながら、新たな一手を打つ時期に来ているのかもしれません。

③ 他社に仕組みの導入を促すけん引役として

「日本活性化プロジェクト～Phase II～」へ

一般に、「企業に所属することで得られる安心感の中で働きたい」という人が主流を占めるなかで、「より自由に働きたい人もいるはず。雇用関係という主流の働き方以外にも選択肢を用意したい」と、新たな働き方の構築を世の中に発信し、タニタのブランド力向上や優秀な人材獲得にもつなげようとしてきました。

現在は、最低3年の業務委託契約の保証や「タニタ共栄会」によるサポートなどにより本人の不安を解消する仕組みもあって、全体としてうまく進んでいる印象をもっています。

「日本活性化プロジェクト」のネーミングのねらいは日本全体にこの仕組みを広げることにあると理解しています。今後は、導入方法のコンサルティングを希望する他社に提供し、同社の働き方の新モデルを世の中に広げていく「Phase II」に向かうことを期待したいと思います。

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。