

／ 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 9 回(最終回)

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

「人生100年時代」における業務委託契約制度

1 「人生100年時代」を見据えた働き方・生き方

(1) 100年時代の人生戦略とは

IT 技術や医療技術の進歩により、世界全体の寿命は延び続け、「人生100年時代」といわれるようになりました。このように、長寿化すれば今まではあたり前だった社会通念や価値観は変わっていき、より多様で新しいライフスタイルが誕生していくものと思われ

ます。
ベストセラーになった「LIFE SHIFT (ライフ・シフト) —100年時代の人生戦略」(ロンドン・ビジネス・スクール教授リンド・グラットン、アンドリュー・スコット著)では、寿命の長期化によって先進国の2007年生まれの2人に1人が103歳まで生きる「人生100年時代」が到来するとして、70代・80代になっても働き続けることを前提に、100年間生きること前提とした人生設計の必要性を論じています。

これまでの人生設計は「20年学び、40年働き、20年休む」という「教育→仕事→引退(老後)」の3段階が一般的でしたが、今後、100歳まで生きることが一般化する社会では、年齢による区切りがなくなり、学び直しや転職、長期休暇の取得など人生の選択肢が多様化し、次のような「マルチステージ」の人生へと変化すると予測されています。

- ① 1つの場所に腰を落ち着けることなく、身軽に探検と旅を続け、幅広い針路を検討する「エクスプローラー(探検者)」
- ② 組織に属さずに、自由と柔軟性を重視して小さなビジネスを起こす「インディペンデント・プロデューサー(独立生産者)」
- ③ 異なる種類の仕事や活動に同時並行で携わる「ポートフォリオ・ワーカー」

また、仕事のキャリアだけでなく、家族のあり方などについても多様化していきますので、一人ひとりが「何を大切に生き、何を人生の土台にしたいのか」という問いに向き合わざるを得ないことになります。

(2) 「人生100年時代」を見据えた国の対応

このような来るべき新たな時代の変化を踏まえ、2017年9月、首相官邸に安倍晋三首相を議長とする「人生100年時代構想会議」が設置されました。

さらに、2018年6月には、次の項目からなる「人づくり革命 基本構想」が発表されるなど政策への反映が進められました。

- ① 幼児教育無償化の加速
- ② 待機児童問題の解消
- ③ (大学などの) 高等教育の無償化
- ④ (介護離職ゼロに向けた介護人材確保のため) 介護職員の処遇改善
- ⑤ 私立高等学校授業料の実質無償化
- ⑥ (長いスパンでの人生再設計が可能となる社会の実現に向けた) 学び直しの支援

⑦（時代、地域、産業界の各ニーズに合った）大学改革の推進

⑧（人生100年時代を見据え意欲ある高齢者に働く場の準備等）高齢者雇用の促進

しかし、2021年11月、岸田内閣により、安倍政権の看板政策の1つであった「人生100年時代構想会議」は廃止されました。

2 人生100年時代に向けた社会の変化と必要なスキル

（1）今後予測される社会の変化

人生100年時代に向けて、当面は「教育→仕事→引退（老後）」の3ステージのうち、「仕事」の部分が長くなると想定されます。

定年に関係なく、長く自立的に働くためには、学び直しの場合や時間、複数の仕事に取り組める環境や新しい事業にチャレンジする機会などをもてることが重要となりますので、これらに応じた社会構造の変化が予測されます。

その他、予測される社会の変化として、次のようなことがあげられます。

① 技術革新による労働市場への影響

AI等の技術革新が労働市場に与える影響としては、定型的な業務が機械に代替される可能性、情報通信技術の発達によりテレワーク等の柔軟な働き方やオンラインの仲介システムで働くフリーランス等が拡大する可能性があります。

どの程度の雇用者が代替されるかはさまざまな議論がありますが、これまでのIT技術が労働市場に与えた影響を考慮すると、定型業務の機械への代替はこれまで以上のスピードで進む可能性が高いと考えられます。

さらに、技術革新は、労働を代替するだけでなく、新しい仕事を創出することや機械では代替できない非定型の専門的な仕事の需要を高めることが指摘されています。

② 少子高齢化の進展による労働市場への影響

少子高齢化が進み、人手不足が深刻化している日本経済では、新技術を活用することで、女性や高齢者の就業をより促進することが重要です。近年、日本は女性の雇用者が増えているものの、その多くは非正社員であり、男性に比べて女性が定型業務を行う傾向が顕著です。

また、高齢者については、高い健康寿命と人手不足を背景に、労働参加が進んでいますが、ITスキルには課題を抱えています。新技術の活用とITスキルを向上させる取組みにより、柔軟に無理なく働ける環境を整備することで、年齢・性別によらず、それぞれがもつ能力を十分に発揮できる形での労働参加が進展すると考えられます。

特に、高齢者が個人事業主として業務委託契約で働く場合は、自らITリテラシーやスキルを高めることは必須と言えます。

（2）技術革新により働き方を見直すメリットと今後の課題

技術革新によって時間や場所によらない柔軟な働き方が可能となるなかで、ワークライフバランスを促進し、女性や高齢者の就業を促進することについては、多くのメリットが指摘されています。

テレワークや業務委託契約制度等の柔軟な働き方を促進することは、企業の生産性にプラスの影響をもたらす可能性が高いこと、また、柔軟な働き方の導入による労働時間の削減は、自己啓発、趣味、買い物、育児を行う機会を増やすことから、労働者の生活の質の向上にもつながります。

女性や高齢者が働きやすい多様な働き方を実現するためには、制度面を含めた環境整備を行う必要があります。技術革新の進展や高齢化による就業年数の延伸によって就業と学び直し等の行き来が盛んになると、長期雇用を前提とする流動性の低い日本的雇用は、技術進歩等の環境変化が激しいなかでは最適とは言えなくなってきました。

多様な働き方の普及や就業と学び直しの広がり等に

よる雇用の流動化や技術進歩に対応した労働移動を円滑なものとするためにも、労働市場のマッチング機能を強化することや、業務委託契約など雇用関係によらない働き手に対するセーフティーネットのあり方等についても検討を続けていくことが必要です。

3 いかに業務委託契約の働き方にシフトするか

(1) 人生の早い段階から準備する

平均寿命の上昇や高年齢者雇用安定法改正等の影響もあり、65歳を超えて長く働く人が増えています。定年等で現在の職場を離れても働き続けるために、ミドル世代・シニア世代は異なる環境でも通用するキャリアを形成する必要があります。

人生100年時代には、柔軟な働き方ができる業務委託契約は、長いキャリアにおける選択肢の1つとなり得るものと期待されています。キャリアの早い段階で業務委託契約について理解を深め、準備をしておくことは、これまで以上に長い期間を生きる多くの人々にとって、来るべき将来の備えになるのではないのでしょうか。

業務委託契約は、雇用契約との二者択一で考えて始めるのではなく、副業として始めやすいところが特徴と言えます。「エクスプローラー（探検者）」といわれるキャリアの早い段階に副業を経験し、来るべき「インディペンデント・プロデューサー（独立生産者）」のステージに向けて、準備をしておくことが、将来に生きてくることでしょう。

そのためには、会社で勤務し、与えられた仕事をするなかで、自分なりの本業を育てていくことが必要だと言えそうです。

(2) 「ハイブリッド起業」という働き方の提案

この点、参考になりそうなのが、会社勤めを続けながら、それと並行して起業する「ハイブリッド起業」というワークスタイルです。

経営学者の入山章栄氏が「ビジネススクールでは学

べない世界最先端の経済学（2015）」で次のように紹介しています。

「日本では、起業というと『会社を辞めて起業するか、辞めずに起業を諦めるか』の二者択一と思われがちです。しかし、世界的に見ると、ハイブリッド起業は一般的な形態であることが、近年の調査で明らかになりつつあります」。

では、ハイブリッド起業や副業を始めるにあたり、どのようなことからしていけばよいのでしょうか？

① 副業募集案件のリサーチ

ハイブリッド起業に興味や関心のある人にお勧めしたいのは、最新の募集情報に触れておくことです。さまざまな募集情報をざっと見ておくことで、現在、世の中でどのような仕事のニーズが多いのか、どんな仕事が高い報酬を得やすいのか、良い条件で働けるのか等々、トレンドがつかめるうえに、自分が身に付けるべきスキルや知識などの方向性が見えてくるはずです。

② 越境学習への参加

越境学習とは、普段勤務している会社や職場を離れ、まったく異なる環境に身を置き働く体験をすることから新たな視点などを得る学びのことです。他社留学、社外留学とも呼ばれます。具体例としては他の企業や非営利法人への出向、社外の勉強会やワークショップへの参加、ビジネススクールや社会人大学の受講、ボランティア活動やワーケーションなどがあります。さらにさまざまな種類や方法が存在します。ワーケーションやレンタル移籍、プロボノなども含まれます。

ずっと、同じ会社や部署で同じ仕事を同じやり方で続けていると、新しい目標や変化に対応する努力をすることが難しくなりがちです。異なる環境に身を置くことで、ミドル世代やシニア世代も学びや成長の機会を得られます。

(3) 自分らしい自分の人生のデザインの重要性

「人生100年時代」に最も大切なことは、各ステージで、「自分らしく」（自由に）生きることだと思います。逆に、最もよくないことは、「自分の気持ちを押

し殺し、変化に対応せずに生きていく」ことです。変化を恐れて現状維持で生きようとしても、現状維持すら難しく、いつかは終わりが来ます。

もちろん、定年まで同じ会社にとどまることを否定するわけではありませんが、現実には厳しいことを認識しておく必要があります。定年後再雇用制度では、給与ややりがい下がってしまうことで、不満をもつ人も少なくありません。さらに65歳の再雇用期間の終了後にどう生きていくかを考えることも、避けて通ることはできません。

会社と個人の関係性が変化しつつある現在、これまでより長くなった仕事人生をどのように進んでいけばよいのかを、一人ひとりが、しっかりと考えなくてはならない時代が来ています。

（４）「安心」と「チャレンジ」を両立する業務委託契約

それらを考えていくと、その先には業務委託契約による働き方があります。この働き方への変化は、それ自体決してハードルの高いものではないと考えます。先行事例も、社員の皆さんにハードルの高さを感じさせない、配慮した制度となっているように思います。

2021年1月より開始された株式会社電通の業務委託制度の導入事例では、同社は、人生100年時代における個人の多様な価値発揮を支援する「ライフシフトプラットフォーム（以下LSP）」を提唱し、個人が年齢にとらわれず、社会において長く価値発揮できるような新しい選択肢を示した形になりました。

LSPへの参加を希望する電通の社員は、退職したうえで個人事業主となり、「ニューホライズンコレクティブ（New Horizon Collective）合同会社」（以下NH社）と業務委託契約を結びます。個人事業主はNH社から一定の業務を受託し、安定した報酬を得ながら、個々人で、別分野の新しい事業などに取り組むことができます。

NH社との業務委託契約は10年間締結が可能というもので、その間は、会社に仕事を保障されながら、個人事業主としての活動ができますので、「安心」と「チャレンジ」の両立をかなえる仕組みということが

できると思います。

第5回記事で取り上げた株式会社タニタや、今回取り上げた株式会社電通の制度は、「いきなり業務委託制度で完全独立で起業するようなことまでは考えてはいないが、無理のない範囲でチャレンジしてみよう」と考えるきっかけを与えてくれるものと評価できます。

4 筆者が最近思うこと

2005年から業務委託契約で働くことを実践している立場から、最近、業務委託契約による社員の個人事業主化の流れについて、個人と会社両方の視点で感じていることは次のようなことです。

（１）新たな業務委託契約制度の出現に期待

株式会社タニタの事例では、会社側が社員の業務委託契約化を制度として認めた点は評価しています。実質的に業務委託契約の相手先が社内各部署になっており、1社専属の個人事業主の形になってしまっている点等の課題も残されていますが、いずれ制度が広がり、多くの社員が個人事業主に移行していければ、さまざまなタイプが出てくるはずですので、こういった課題も解決していくでしょう。

また、上述の株式会社電通の事例に続く有力な事例は目に留まらず、これらの先行事例に追随する会社は、コロナ禍で社会が大きく変わるなかでも、ほとんどないように思われます。

（２）副業・兼業の広まりは期待以上

そのような状況の中で、期待できるのが副業・兼業の広まりです。実際、副業・兼業を解禁する企業や副業・兼業人材を受け入れる企業は大手企業でも確実に増えており、そこでの契約は雇用契約ではなく、業務委託契約がメインとなります。

マッチングサイトを活用すれば、副業を希望する立場でも副業を受け入れる立場でも簡単に情報を入手できますし、オンライン上で行えば面談・契約に進めていくこともさほど難しいことではありません。

その気になれば、会社に雇用契約で所属しながら、日々忙しく仕事をしている人でも副業は難しくない時代になったことを実感します。にもかかわらず、一方では、頭の中で考えすぎて動けない人も依然として多いように思います。マッチングサイトの登録などは普通にPCが使える人なら問題なくできるでしょうし、簡単なことから一步進めてみるとよいと思います。

(3) サラリーマンよ、外に出よう

企業に雇用されているシニアの方から、相談を受けることが増えていますが、サラリーマンは自分の豊富な経験や知識・スキルを活かして、もっと外で自分の力を試してみてもよいのではないのでしょうか。

- ① 変化に対応せず、現状を維持するだけでは後退するのと同じです。人生100年時代に、1社専属を続けて、その会社でしか通用しない知識・スキルでは長い人生を乗り切れないと思います。
- ② 人生の後半戦を負け戦にしないためにも、40代あたりで、内向き志向を脱却し、外との接触をもって、早めに次の働き方にシフトすべく活動を開始するのがよいのではないかと思います。
- ③ 自分の経験・知識を活かせるのは、同じような規模の会社や似たような業種、社風等の会社でしょう。誰に対して貢献するのか、すなわち、顧客を誰にするのかを間違わなければ、大企業のサラリーマンは能力の高い方々ですので、うまくいく可能性が

高くなります。

本連載は今回が最終回です。ご愛読ありがとうございました。

本連載のこれまで

- | | |
|-----|-------------------------|
| 第1回 | 業務委託でどのような働き方が可能になるのか |
| 第2回 | 業務委託で働き続けられる知識・スキルとマインド |
| 第3回 | 組織・個人にとっての業務委託のメリット |
| 第4回 | 業務委託契約制度を導入する際の留意点や課題 |
| 第5回 | 業務委託を活用している事例（株式会社タニタ） |
| 第6回 | 今後業務委託を活用できそうな分野（高齢者活用） |
| 第7回 | 今後業務委託を活用できそうな分野（副業・兼業） |
| 第8回 | 副業・兼業の拡大と支援サービスの出現・活用 |
| 第9回 | 「人生100年時代」における業務委託契約制度 |

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實務と心得』（経営書院）、『人事部ガイド』（労働開発研究会）等がある。

実務家のための 労働判例読本

2022年版

※すべての事件(114件)について
著者による「3分間で学べる動画」を
視聴できるQRコードがついています！

(株)産労総合研究所
出版部 経営書院

〒100-0014 東京都千代田区永田町 1-11-1 三宅坂ビル
ホームページからも
お申し込みいただけます。 <https://www.e-sanro.net>

TEL03-5860-9799
FAX(フリーダイヤル) 0120-73-3641

●芦原一郎・著 ●四六判／473頁
●税込価格 2,640円 ●ISBN 978-4-86326-323-9
●発行日 2022年5月発行