

# HITO REPORT

 パーソル 総合研究所  
PERSOL

2019年4月号

Humanity, Intelligence and Talent for Organization  
機関誌 HITO 特別号 HITO REPORT  
vol.5



## 副業・兼業の 光と陰



02 なぜ「副業」が目されるのか

06 調査結果〈企業〉  
副業・兼業の容認に関する実態

10 従業員の副業・兼業に潜む法的リスク

13 case study  
コニカミノルタ株式会社  
オイシックス・ラ・大地株式会社

19 調査結果〈働く個人〉  
副業・兼業の実施状況

21 個人の副業  
NPO法人 二枚目の名刺  
代表 廣優樹氏

24 OPINION  
キャリア自律が生み出す  
社員の成長と組織への恩恵  
法政大学大学院政策創造研究科  
石山 恒貴 教授

# なぜ「副業」が注目されるのか

## 「副業元年」に至る背景と国内外における現状

### 働き方改革の一環で加速する副業・兼業促進の動き

政府が2017年3月にまとめた「働き方改革実行計画」において、ガイドラインやモデル就業規則の提示とともに副業・兼業促進が掲げられたことにより、副業・兼業促進の動きが加速している。各種メディアも「副業・兼業解禁」をさかんに報じ、「自社でも早く副業・兼業を推進しなければ…」と考えている人事担当者も多いのではないだろうか。

「副業・兼業解禁」と聞くと、あたかも法律でこれまで禁止されていたものが法改正によって解禁されたかのような誤解を招きかねないが、今回そういった法改正はない。むしろ法律上禁止されるものではなく、厚生労働省のモデル就業規則に従って企業各社が就業規則上で全面禁止や一部禁止としてきたのが実態である。それが今回、先のガイドラインの公開及びモデル就業規則の改定によって、就業規則上でも原則副業・兼業を認める方針が示されたというわけである(図1)。

ただし、副業・兼業の促進を前面に打ち出しながらも、ガイドラインやモデル就業規則内にも記載がある通り、副業・兼業を認めるべきかどうかは、企業各社の事情に照らして十分な議論の上、進め

るべきとされている。

そこで本誌では、企業が副業・兼業の容認を検討する、また容認を進めるにあたり、参考となる情報の提供を目的に、今回の「副業・兼業の光と陰」発刊を企画した。誌面では、企業と個人の実態調

査、先進的に取り組む企業や識者のインタビュー等を通して、副業・兼業容認の実態やメリット・懸念点を紹介していく。このプロローグでは、政府統計や資料等をもとに、まず国内外における副業・兼業の状況から概観していこう。

### 国内の副業者の状況

総務省が2017年に実施した就業構造基本調査によると、副業者の数は268万人。有業者(15歳以上の普段仕事を持っている人)の4%にあたる(図2)。35年前からの過去推移を見てみると、副業者の割合は減少傾向であることが分かる。これは兼業農家など農林水産業との兼業者が減少していることに起因する。一方、本業が雇用される働き方である副業者に限って本業の雇用形態別割合を見ると、副業者全体に占める割合は、正社員が25.4%あるのに対し、パート、アルバイト、派遣、契約社員、嘱託など正社員以外の従業員は46.7%と、正社員以外のほうが多く副業・兼業をしていることが分かる(図3)。

正社員以外に副業・兼業をする人が多い背景のひとつとしては、労働時間の制約や低賃金を理由に、副業・兼業で収入補填せざるを得ないケースが多く含まれることが考えられる。一方、正社員の副業・兼業比率が低い理由としては、先述したように、これまで就業規則によって禁止してきた企業が多いことが挙げられる。企業にとっても働く個人にとっても、新卒で採用された企業における職務専念や長時間労働が当たり前であり、勤務先

図1 モデル就業規則の改定(2018年1月)

#### 改定前

##### (遵守事項)

- 第11条 労働者は、以下の事項を守らなければならない。
- ① 許可なく職務以外の目的で会社の施設、物品等を使用しないこと。
  - ② 職務に関連して自己の利益を図り、又は他より不当に金品を借用し、若しくは贈与を受ける等不正な行為を行わないこと。
  - ③ 勤務中は職務に専念し、正当な理由なく勤務場所を離れないこと。
  - ④ 会社の名誉や信用を損なう行為をしないこと。
  - ⑤ 在職中及び退職後においても、業務上知り得た会社、取引先等の機密を漏洩しないこと。
  - ⑥ **許可なく他の会社等の業務に従事しないこと**
  - ⑦ 酒気を帯びて就業しないこと。
  - ⑧ その他労働者としてふさわしくない行為をしないこと。

#### 第11条第6号の規定を削除し、副業・兼業についての規定を新設

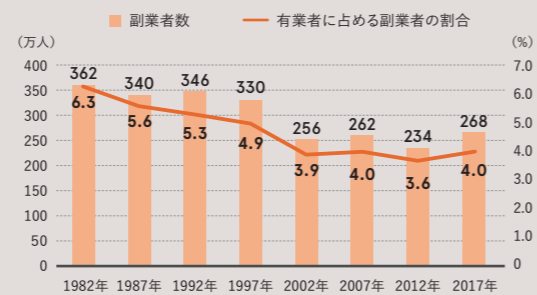
#### 改定後

##### (副業・兼業)

- 第67条 労働者は、勤務時間外において、他の会社等の業務に従事することができる。
- 2 労働者は、前項の業務に従事するにあたっては、事前に、会社に所定の届出を行うものとする。
- 3 第1項の業務に従事することにより、次の各号のいずれかに該当する場合には、会社は、これを禁止又は制限することができる。
- ① 労務提供上の支障がある場合
  - ② 企業秘密が漏洩する場合
  - ③ 会社の名誉や信用を損なう行為や、信頼関係を破壊する行為がある場合
  - ④ 競争により、企業の利益を害する場合

出所：厚生労働省「副業・兼業の促進に関するガイドライン」パンフレット

図2 副業者数と有業者全体に占める割合の推移



出所：総務省統計局「平成29年就業構造基本調査」

図3 副業者全体における本業の雇用形態別割合

本業の雇用形態	副業者数	副業者全体に占める割合
正社員	68万人	25.4%
正社員以外の従業員 (パート、アルバイト、派遣、契約社員、嘱託など)	125万人	46.7%

※自営業主、家族従業者、役員など除く

出所：総務省統計局「平成29年就業構造基本調査」



表1 海外における副業の状況

	フランス	ドイツ	オランダ	イギリス	アメリカ
副業・兼業の可否	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数の雇用主の下で就業する雇用労働者には、忠実義務(競業避止義務)の履行が求められる</li> <li>労働協約や雇用契約で副業を禁止することは可能である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>副業に関して雇用契約等での制限は見られるが、理由を問わない一律の全面禁止は認められていない(無効である)</li> <li>使用者は「正当な利益」(競業避止等)に影響を及ぼさなければ、従業員は副業に同意する義務がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法的には禁止していないが、企業レベルで就業規則・協約等で禁止する傾向がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>雇用主が被用者に対して副業を禁止あるいは制限する場合、一般的に、その旨を雇用契約に条項として盛り込むことによって行くとみられるが、これには雇用主の事業の損害となる合理的な根拠(競業の禁止等)を要するとされる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法的に規制なし</li> </ul>
労働時間規制の原則	<ul style="list-style-type: none"> <li>原則として、1日10時間、1週48時間(12週平均が44時間となる必要あり)を超えてはならない</li> <li>基本的には法定労働時間の週35時間を超える労働契約は締結できない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1日8時間を超えてはならない(6カ月又は24週間以内を平均して1日当たり8時間を超えない場合に限り、1日10時間まで延長が可能)</li> <li>1週間当たり48時間を超えてはならない(一定の条件下で延長が可能)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>最長労働時間は、原則として1日12時間、1週60時間(1カ月(4週間)で平均して55時間、4カ月(16週間)で平均して48時間を超えてはならない)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>最長労働時間は、17週を平均して1週当たり48時間(労働協約等により52週に延長可能)</li> <li>労働者がオプトアウト(適用除外)に合意した場合は、週あたりの上限を超えた就労が認められている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働時間の上限規制がない</li> </ul>
割増賃金	<ul style="list-style-type: none"> <li>各雇用契約の所定労働時間を超過した場合、割増賃金が支払われる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法定なし(労働協約等による)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法定なし(労働協約等による)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法定なし(労働協約等による)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>週40時間を超える労働に対して、通常の賃金の1.5倍以上の割増賃金を支払わなければならない</li> </ul>
通算	<ul style="list-style-type: none"> <li>通算する(政府解釈)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通算する(労働時間法2条1項)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通算する(労働時間法5:15条)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通算する(政府解釈)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「共同使用(joint employment)」の場合は通算する(政府解釈)</li> </ul>
労働時間の上限を超えた場合の責任	<ul style="list-style-type: none"> <li>法定の最長労働時間を超えて労働をした場合、雇用労働者、雇用主の両方が罰則の対象となる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>諸説ある                     <ol style="list-style-type: none"> <li>①本業の使用者が常に責任を負う(連邦労働裁判所はこの立場)</li> <li>②後から労働契約を締結した使用者が責任を負う</li> <li>③労働時間の順序に関係なく労働時間を違法に超過した場面の使用者が責任を負う</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実際に法定労働時間を超過させた使用者だけでなく、双方の使用者が責任を負う(ただし、労働者の通知があることが前提)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>雇用主には、労働者の健康と安全に配慮し、週当たり労働時間の上限の遵守のために必要なあらゆる合理的な措置(オプトアウトへの合意も含む)を講じることが義務づけられている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数の使用者が「共同使用者」の関係にあると判断される場合には、当該複数の使用者の下における労働時間は、週40時間を超えるか否かの計算上、通算されることになる。この場合、「共同使用者」とされる全ての使用者が、「個別にかつ連帯して」割増賃金の支払いをはじめとする法が定める責任を負担する(具体的な取扱いは明らかではない)</li> </ul>
副業・兼業の事実の把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>雇用主は、従業員に対して労働時間に関する規定を遵守していることを明らかにする書面での証明書を求めることができる(労働法典D8261-2条)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用者は労働者に対して副業の有無やその労働時間等について申告を求め、権利(照会権、質問権)を有しており、労働者は回答する義務がある(通説)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働者はそれぞれの使用者に対し、自主的に、かつ時機に応じて、使用者が労働時間規制を遵守するために必要な情報を報告する義務がある(労働時間法5:15条6項)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用者は労働者に対して副業の有無を確認し、労働者が副業を行っている場合には、通算の労働時間が法定の上限を超えないようにすることが望ましい。超える場合には、労働時間の制限など合理的な手段を講じてこれを防止するか、オプトアウトへの合意により上限を適用除外とする必要がある(政府解釈)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労使共に義務なし</li> <li>雇用契約上労働者に申告義務が課されることはあり得る</li> </ul>

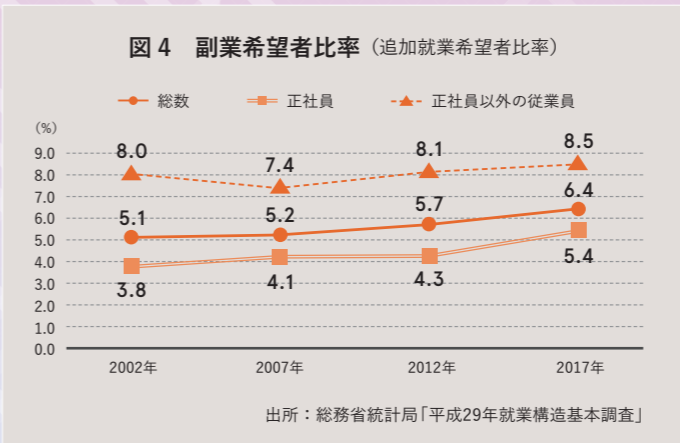
出所：厚生労働省「副業・兼業の場合の労働時間管理の在り方に関する検討会」資料

- (参考資料)
- 川上淳之「なぜ副業をするのか—自由と制約のあいだで—」(玄田有史編『30代の働く地図』、岩波書店、2018年、第4章)
  - 厚生労働省「副業・兼業の場合の労働時間管理の在り方に関する検討会」資料(諸外国の制度について、海外視察の結果報告について)
  - 働き方改革実現会議「働き方改革実行計画」(2017年3月28日)
  - 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「諸外国における副業・兼業の実態調査—イギリス、ドイツ、フランス、アメリカ—」(2018年4月)

次ページからは、日本国内の企業による副業・兼業の促進状況や個人の副業・兼業実態、それぞれのメリット・デメリットを把握すべく、パーソナル総合研究所が行った調査の結果を紹介していく。

副業・兼業を容認する是非を検討し、押さえるべきポイントを明らかにしたい。

次ページからは、日本国内の企業による副業・兼業の促進状況や個人の副業・兼業実態、それぞれのメリット・デメリットを把握すべく、パーソナル総合研究所が行った調査の結果を紹介していく。



では、海外における副業・兼業はどのような状況なのだろうか。

表1は、厚生労働省「副業・兼業の場合の労働時間管理の在り方に関する検討会」の資料より引用した、海外における副業・兼業に関する制度の状況である。

副業・兼業の法的な可否状況から見てみよう。欧州各国では、主に競合避止等の合理的な理由がある場合のみ禁止されるケースはあるが、基本的には職業選択は個人の自由であり尊重すべきというスタンスから副業・兼業の制度的な制限は強くない。アメリカは法的規制もない状況である。

独立行政法人 労働政策研究・研修機構の「諸外国における副業・兼業の実態調査—イギリス、ドイツ、フランス、アメリカ—」によると、副業・兼業をしている人の属性や職種については、国によって事情は多少違うものの全体的に女性が多く、低賃金・低スキルの仕事に従事している人が多い。例えば、最も副業・兼業割合の高いドイツでは、月額の平均賃金が450ユーロ以下の僅少雇用である「ミニジョブ」の枠内で副業・兼業を行っている人が大半を占めており、フランスでは副業・兼業者の8割が女性で、多く

はパートタイム労働者となっている。一方、イギリスやアメリカでは、経営管理職や教育・医療といった専門職の副業・兼業も目立つ。なお、アメリカでは雇用者としてではなく、雇われない働き方として「独立請負」などと呼ばれるIndependent Contractors がIT業界や金融業界を中心に定着しており、2005年時点で就業者の7%を占めていた割合が、2015年には推計で3割まで伸びている。本業では雇用者として、副業・兼業は独立請負者として、働く人も増えている。

また、日本において議論の焦点となっている労働時間の管理について見てみると、ドイツやオランダ、フランスでは、基本的に副業・兼業の有無や労働時間に関して、企業が求めれば働く個人が報告する義務を負う形を取り、個人の報告によつて労働時間を把握しているケースが多い。なお、日本との法律の違いやそもそも長時間労働をしない文化があるためか、長時間労働が問題になった過去の例はあまり見当たらず、労働時間管理の問題は日本特有の課題といえそうだ。

は副業・兼業を通じた起業が開業率の向上にも寄与しており、新たな技術の開発、第2の人生の準備としても有効である」と言及されている。つまり今回の副業・兼業促進において、政府が主眼に置いている目的は収入補填ではなく、明らかに働く個人の視野や機会の拡大、能力の向上であることが読み取れる。本業以外の仕事や活動の機会を得ることは、個人の経験の幅を広げ、スキル・ノウハウのレベル向上にも繋がる。そうした効果が、やがてイノベーションや生産性向上といった効果に繋がる可能性を期待しているのである。場合によっては、副業・兼業で得た経験やスキル、人脈が本業における効果にも繋がるだろう。特に正社員については、これまで勤務先で禁止されていたために、副業・兼業を希望しながらも諦めていた人が多いと考えられる。

図4の近年における正社員の副業希望者数の増加にも表れているように、副業・兼業促進の動きを受けて容認する企業が増えてくる中、個人の副業・兼業に対する意欲も高まっているのではないだろうか。今後、副業・兼業を容認する企業がさらに増えれば、副業・兼業を始めようとする動きはますます活発化するだろう。しかしながら、企業にとっては、これ

海外の副業状況



# 副業・兼業の容認に関する実態

調査結果について言及する前に、「副業・兼業の定義」について確認しておきたい。ここまで一括りに「副業・兼業」を語ってきたが、実はその定義や範囲は曖昧で、法的にも明確な定義はない。中央企業庁が2017年に発表した「兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する

調査事業研究会提言」に、副業・兼業とは「一般的に、収入を得るために携わる本業以外の仕事を指す」とあるように、一般的には本業以外に収入を得る仕事全般を指し、具体的にはアルバイトや株式投資等から、フリーマーケットでの出品販売まで幅広い。最近では、仕事で得た

### 調査概要

**調査名**  
副業・兼業の意識・実態調査 2018

**調査目的**  
副業・兼業に対する企業と個人の本音と実態を把握する。また、企業が副業・兼業を解禁すべきかの判断材料になる情報や、副業・兼業のメリットを享受したい企業がとるべきアクションを明らかにする。

**調査対象**

【企業対象調査】

- スクリーニング対象者  
勤務先企業規模従業員10人以上 20-69歳  
性別不問 人事担当者 人事担当者 n=1,641
- 本調査対象者  
①副業・兼業容認企業（推進はしていないが、希望があれば条件付きで容認している企業を含む）n=300  
②副業・兼業禁止企業（全面的に禁止している企業）n=700

【個人対象調査】

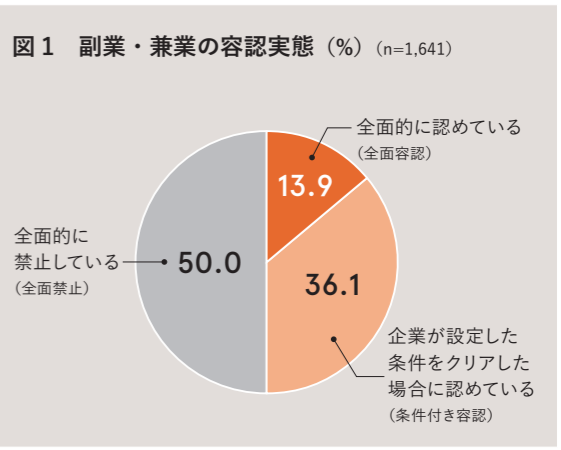
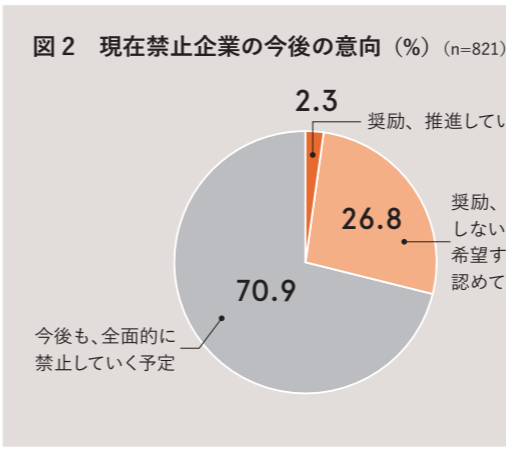
- スクリーニング対象者  
勤務先企業規模従業員10人以上  
正社員20-59歳男女 n=13,958  
※正社員性年代別構成比に合わせウェイトバック集計実施
- 本調査対象者  
①副業者（過去3年以内に副業・兼業経験あり）n=1,082  
②副業意向者（現在副業・兼業をしていない）n=1,238  
③非副業意向者（現在副業・兼業をしていない）n=1,249

**調査時期**  
2018年10月26日-30日

**調査方法**  
インターネット調査

図1は、人事担当者1641人に対して副業・兼業の容認状況について聞いた結果である。「全面的に認めている（全面容認）」は13・9%、「企業が設定した条件をクリアした場合に認めている（条件付き容認）」は36・1%で、両方を合わせると容認企業は5割に達する。残りの5割は全面的に禁止している。また、全面禁止企業に将来的な意向を尋ねると、70・9%が今後も全面的に禁止していく意向であることが分かった（図2）

**13・9%が全面的に容認  
現在禁止の企業の7割は  
今後も禁止の意向**



副業・兼業容認状況を業種別に見みると（図3）、全面的に容認している企業が多い業種には、情報通信業（18・4%）、宿泊業、飲食サービス業（18・2%）、生活関連サービス業、娯楽業（16・7%）、金融業、保険業（16・3%）が挙げられている。割合としては2割弱と

まだ少ないが、これらの業種は副業・兼業と親和性が高いといえそうだ。一方、全面禁止の割合が高いのは運輸業、郵便業（62・1%）、卸売業、小売業（58・0%）である。これらの業務内容はリモートで仕事をすることが困難な上に、長時間労働が問題となっていることから、副業・

兼業容認の検討よりも労働時間や環境の改善が喫緊の課題なのかもしれない。  
**大企業や老舗ほど全面禁止が多い**  
企業規模別に見ると、1000人未満の企業では全面禁止が5割以下であるの

に対し、1000人〜1万人未満の企業で59・2%、1万人以上の企業で54・5%（図4）と、大企業のほうが副業を全面禁止する傾向が強い。また、設立年数別では、古い老舗企業のほうが全面禁止の割合が高くなっているのが分かる（図5）

**半分の企業が過去3年以内に容認を開始**

## 副業・兼業の容認状況

図3 業種別 (%)

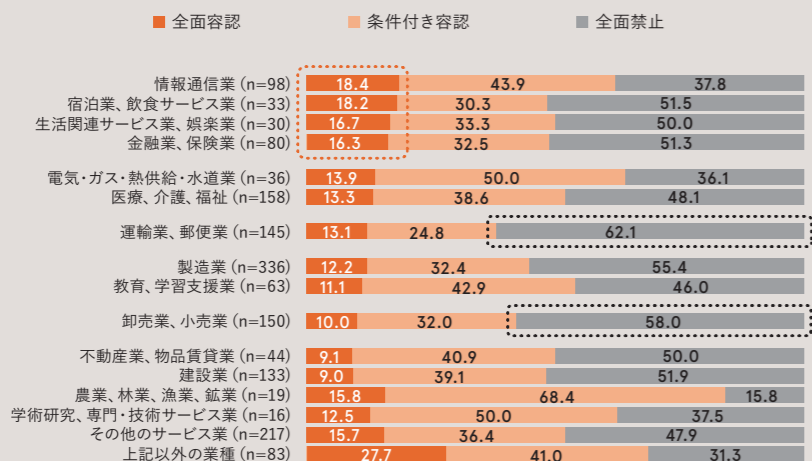


図4 企業規模別 (%)

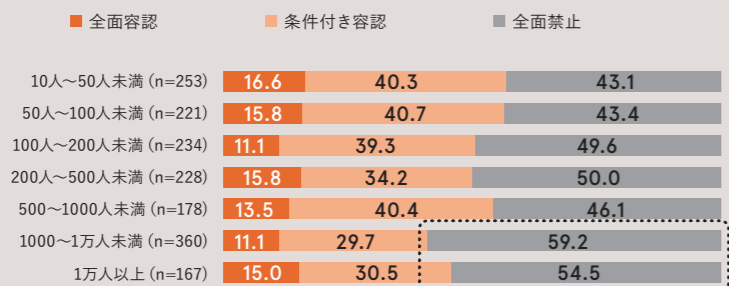
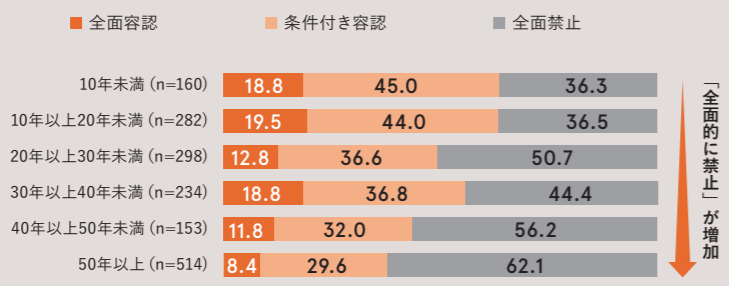


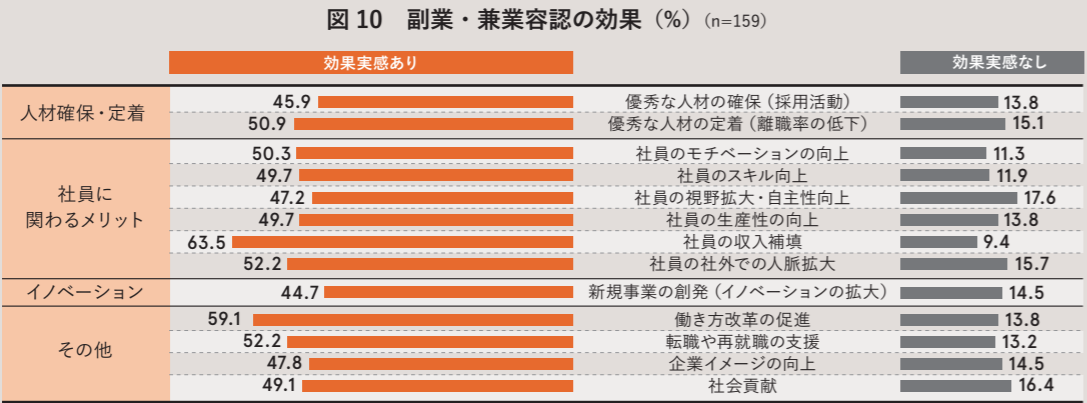
図5 設立年数別 (%)



次に、副業・兼業を容認している企業に対し、いつから容認しているのか時期について聞いたところ、ここ1年以内が22・8%、2〜3年前からが29・2%と、直近3年以内に容認を開始した企業が5割を占めている。ルート製菓などの大企業が副業を容認し始めた2016年や、2018年の政府による副業・兼業の推進に向けたガイドラインや改定版モデル就業規則の発表といった動きに合わせて、容認する企業が増えてきたと考えられる（図6）

社員が副業・兼業を行う際に必要な届出や申請といった手続きの有無についての回答が図7である。54・6%の企業が「届出、申請などの手続きがある」、残りの45・4%の企業が「決められている手続きはない」と回答。約半数の企業では、社員が副業・兼業をしたいと思えば、特



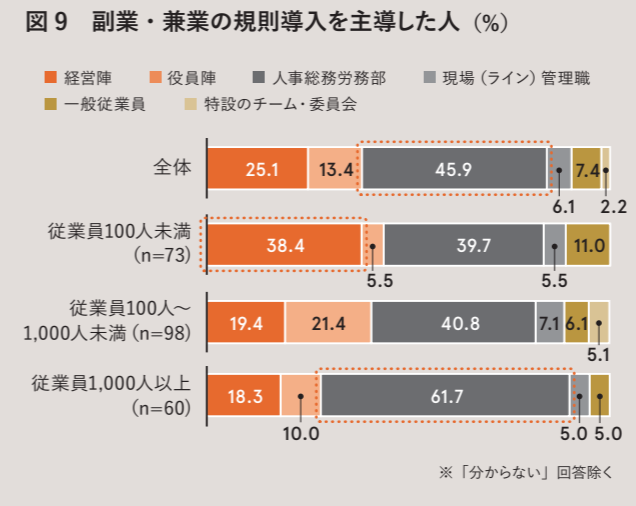
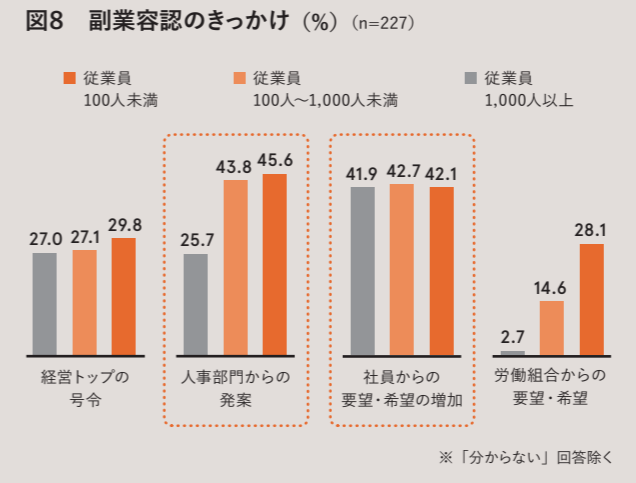
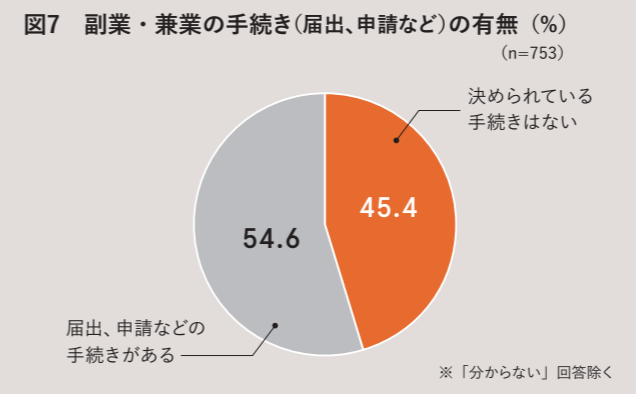
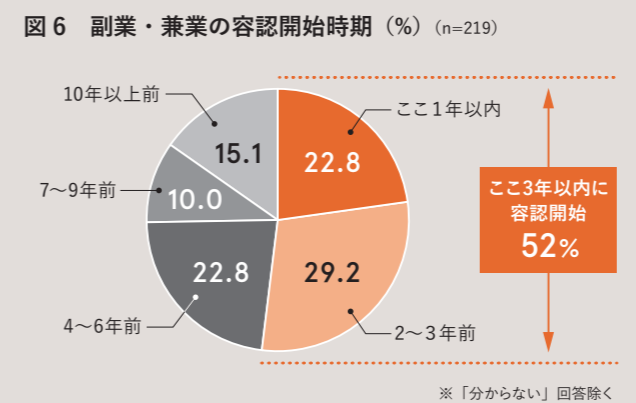
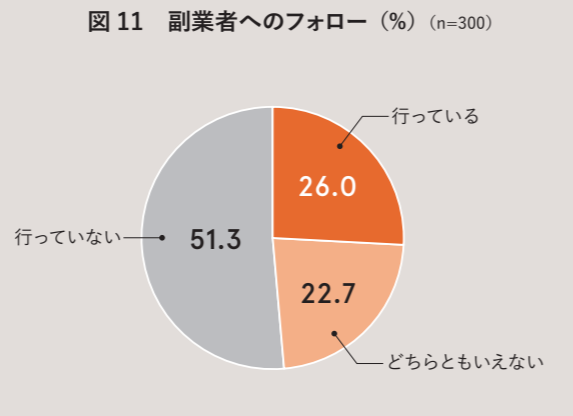
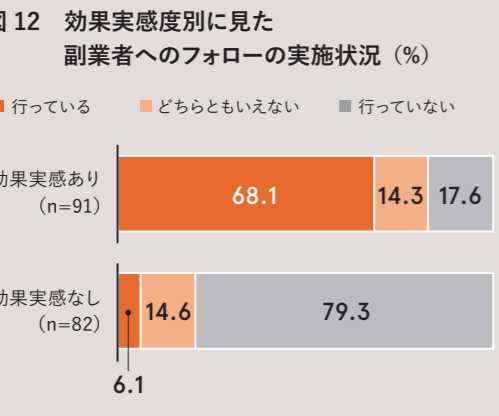


効果実感ありの項目は、人材確保・定着(45.9%)、社員に関わるメリット(49.7%)、イノベーション(63.5%)、その他(49.1%)で、効果実感なしの項目は、優秀な人材の確保(採用活動)(13.8%)、優秀な人材の定着(離職率の低下)(15.1%)、社員のモチベーションの向上(11.3%)、社員のスキル向上(11.9%)、社員の視野拡大・自主性向上(17.6%)、社員の生産性の向上(13.8%)、社員の収入補填(9.4%)、社員の社外での人脈拡大(15.7%)、新規事業の創発(イノベーションの拡大)(14.5%)、働き方改革の促進(13.8%)、転職や再就職の支援(13.2%)、企業イメージの向上(14.5%)、社会貢献(16.4%)である。

**副業者に対し支援を行う企業がより強く効果を実感**

また、副業・兼業の容認企業に対し、副業者へのバックアップやフォローといった支援を行っているかどうかを聞いた質問への回答が図11である。約4分の1の企業が何らかの支援を行っているが、半数の企業では特に何も支援は行っていないことが分かった。さらに、図12の通り、副業・兼業の容認によって効果を感じている企業の約7割は副業者への支援を行っているのに対し、効果を感じられなかった企業においては、その約8割が副業者へ特に支援を行っていないことが明らかとなった。この結果から、企業が副業・兼業を容認することによって何らかの効果を求めるのであれば、単に制度上で副業・兼業を一方的に容認するだけでなく、副業者への支援のあり方を工夫する必要があると見られる。

また、調査分析を通して、副業・兼業の「容認」(または「解禁」という言葉からイメージする状態は、企業間で一律ではないことが分かってきた。この違いは、副業・兼業についての規定の有無や、承認手続きの有無、承認の厳格さなどが企業によって様々で、各企業担当者や個人が勤め先の現状を基準に「容認(解禁)」の状態をイメージするためのものだろう。また、調査結果の全面容認企業の中には、社員の副業・兼業を想定せず特に規定がないため、結果的に全面容認となっている例も少なからずあると思われる。しかし、社会的な機運の高まりによって、社員の副業・兼業実施が今後増えると予想される中、企業として何の検討も用意もせず容認になってしまっている状態は、逆に大きなリスクをはらむ。こうしたリスクを意識してか、調査では約半数の企業が依然として全面禁止、うち約7割が今後も禁止の意向であることも明らかとなっている。そこで、次ページでは副業・兼業のリスクと、考え得る対策について押さえておきたい。



企業への申し出は必要なく自由に実施できる状況であることが分かる。企業規模に関係なく「きっかけは社員の要望」が4割超

業では「人事部門からの発案」が最も多く、それぞれ43・8%、45・6%となった。また、「社員からの要望・希望の増加」が大企業では労働組合からの働きかけも3割程度であった。

が38・4%と、人事部門の39・7%に迫る多さとなっている。これらの結果から、副業・兼業容認の推進は、社員からのニーズを受けて人事部門(中小企業では一部経営陣)が主導で動いている様子がうかがえる。

か。今回の調査では、想定される効果として、「人材確保・定着」「社員に関わるメリット」「イノベーション」などに關する項目について、副業者(企業が公に把握している人に限る)が5人以上いる企業に効果実感を聞いた。その結果を表したものが図10である。左側のオレンジのグラフが各効果について実感している割合、反対に右側のグレーのグラフが効果を実感しなかった割合となっている。いずれの項目においても半数前後が効果を実感したと回答しており、オレンジの



## 労働時間管理など、企業の責任範囲の問題

法的リスクを考える上で、本業と副業・兼業のいずれにおいても、使用者に雇用される「労働者」である場合は、特に注意が必要だ。例えば、労働時間の把握等に関しては、労働時間通算の規定が適用され、自社における労働時間のみではなく副業・兼業先での労働時間についても適正に把握する責務を有しているとされている。具体的には、労働基準法は、第38条1項で「労働時間は、事業場を異にする場合においても労働時間に関する規定の適用については通算する」とし、ここでいう「事業場を異にする」とは「事業主が異なる場合」も含まれると解されている<sup>(※1)</sup>のである。

ただし、ある従業員がA社とB社の2社で雇用されていて、それぞれの企業における労働時間は規定内だが、通算すると残業が発生するような場合、どちらの事業者が残業代を支払うべきなのかについて、行政から『「副業・兼業に関するガイドライン」Q&A』にて考え方<sup>(※2)</sup>は示されているが、周知が充分とは言えないほか、多くの事業主との認識とも合致せず、トラブルになりかねない。

また、2019年4月施行の改正労働基準法では時間外労働の上限規制が罰則付きで法律に規定されるほか、新たに時間外労働と休日労働の合計時間に制限（月100時間以内、2～6か月平均80時間以内）が設けられるが、ここでいう「時間外労働」の算定等においても、上記の通算規定が適用されるため、他社での労働時間と通算した時間が限度時間に収まるかが求められているのである<sup>(※2)</sup>。さらに、もし過重労働が原因で過労死・過労自殺等に陥り訴訟等になった場合、本業側の企業は「副業・兼業先での労働時間は知らなかった」では通らない。安全配慮義務違反と判断され、賠償が認められる可能性がある。働き方改革関係法により改正された旧雇用対策法<sup>(※3)</sup>では、第6条で、事業主の責務として、労働時間の短縮や労働条件の改善といった環境整備を事業主に求めている。このように企業に対する労働時間削減および過労死防止の責務は重くなる一方で、労働時間の増加を伴う副業・兼業を推進することは決して容易なことではないといえよう。

## 営業秘密漏洩のリスク

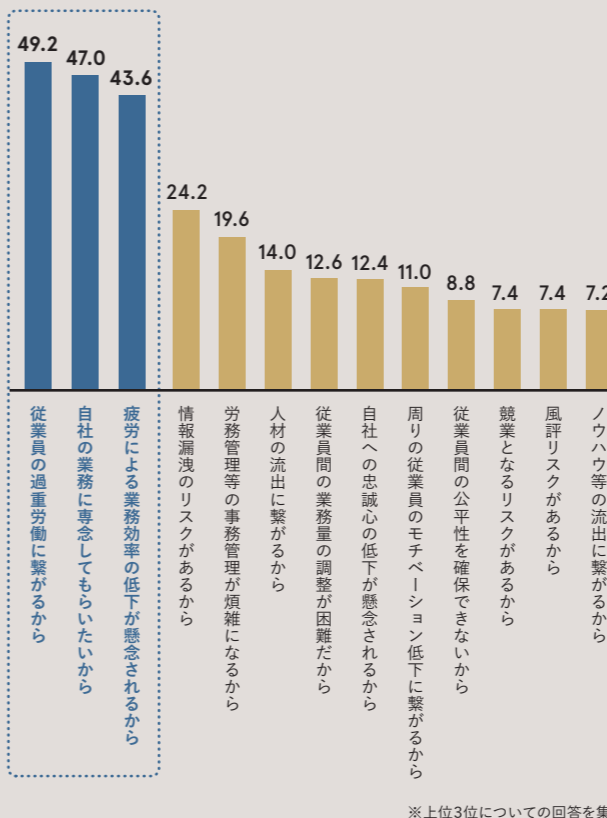
営業秘密漏洩も大きな懸念のひとつだ。自社からの情報漏洩は多くの企業が懸念するところだが、実はその逆も危険が大きい。なぜなら従業員が副業・兼業先で得た情報や、副業・兼業で働きに来た者が持ち込んだ情報が、副業・兼業先の企業あるいは本業企業において営業秘密として管理されていた秘密情報か否かは、一見しただけ

では分からないことが多いからだ。余程のことでなければ営業秘密侵害罪として刑事罰を受ける可能性は高くはないであろうが、民事上は、場合によっては本業企業、あるいは副業・兼業先の企業から損害賠償請求を受ける可能性があり、十分に注意する必要がある。

# 従業員の副業・兼業に潜む法的リスク

～法律をふまえ、より戦略的な取り組みに繋げる～

図1 副業・兼業を禁止する理由 (%) (全面禁止企業 n=300)



副業・兼業容認によるメリットを感じている企業がある一方で、副業・兼業容認に二の足を踏む企業が依然として多い。9ページ最後にも指摘した通り、今回の調査対象企業のうち半数は現在全面禁止であり、そのうちの7割は今後の方針も全面禁止としている。これらの企業に、全面禁止の方針を続ける理由を聞いたと

過重労働や情報取扱いは注意が必要

ころ「従業員の過重労働に繋がるから」が49・2%でトップ、2位に「自社の業務に専念してもらいたいから(47・0%)」3位に「疲労による業務効率の低下が懸念されるから(43・6%)」と続き、副業・兼業分の労働時間増加に伴う過重労働や、本業に専念できなくなることへの懸念が高いことが分かった。また上位3つほど割合は高くないものの、「情報漏洩のリスクがあるから(24・2%)」や「労働管理等の事務管理が煩雑になるから

(19・6%)」なども2割前後、懸念として挙がっている(図1) これらの懸念事項は、法律面からみても企業が負うリスクは大きい。副業・兼業の容認を検討する上で、こうしたリスクを正しく理解しておくことは重要である。そこで、副業・兼業容認によって特に気をつけたい法的リスクと対策について、以下にまとめる。

リスクを回避するには、やはり企業として法的リスクについて正しく理解した上で、必要な管理を徹底すべきである。副業・兼業を容認するのであれば、容認のあり方を工夫することも一考であろう。例えば、労働時間については、企業側で通算の労働時間を把握し、過重労働になっけないかをチェックするために、従業員から副業・兼業として労働をした時間を明確に申告してもらう、週何時間までの副業・兼業であれば容認するといった条件を設けるなどの工夫が考えられる。もちろん自己申告は正確性に問題が残るが、現状取り組むことができる工夫としてまず取り入れてみるのが重要である。

リスクをふまえ企業はどのように副業・兼業と向き合うべきか

表1 実際に発生した副業・兼業をめぐる裁判例

出所：厚生労働省「副業・兼業の促進に関するガイドライン」パンフレット

### 働く個人側が勝訴したケース

副業・兼業に対する解雇等、企業の処罰に対する個人側の訴えが認められたもの

#### 1. マンナ運輸事件(京都地判 平成24年7月13日)

運送会社が、準社員からのアルバイト許可申請を4度にわたって不許可にしたことについて、後2回については不許可の理由はなく、不法行為に基づく損害賠償請求が一部認容(慰謝料のみ)された事案。

#### 2. 東京都私立大学教授事件(東京地判 平成20年12月5日)

教授が無許可で語学学校講師等の業務に従事し、講義を休講したことを理由として行われた懲戒解雇について、副業は夜間や休日に行われており、本業への支障は認められず、解雇無効とした事案。

### 企業側が勝訴したケース

副業・兼業に対する解雇等、企業の処罰に対する個人側の訴えが退けられたもの

#### 1. 小川建設事件(東京地決 昭和57年11月19日)

毎日6時間にわたるキャバレーでの無断就労を理由とする解雇について、兼業は深夜に及ぶものであって余暇利用のアルバイトの域を超えるものであり、社会通念上、会社への労務の誠実な提供に何らかの支障を来す蓋然性が高いことから、解雇有効とした事案。

#### 2. 橋元運輸事件(名古屋地判 昭和47年4月28日)

会社の管理職にある従業員が、直接経営には関与していないものの競業他社の取締役に就任したことは、懲戒解雇事由に該当するため、解雇有効とした事案。

※1 昭和23年5月14日 基発第769号

※2 平成30年9月7日 基発0907第1号

※3 2018年7月6日に雇用対策法は「労働政策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律」と改正

\*参考：「副業・兼業に関するガイドライン」Q&Aより一部抜粋

●一般的には、通算により法定労働時間を超えることとなる所定労働時間を定めた労働契約を時間的に後から締結した使用者が、契約の締結に当たって、当該労働者が他の事業場で労働していることを確認した上で契約を締結すべきことから、労働基準法上の義務を負う。

●通算した所定労働時間が既に法定労働時間に達していることを知りながら労働時間を延長するときは、先に契約を結んでいた使用者も含め、延長させた各使用者が同法上の義務を負う。



case study 01

2017年12月1日より、イノベーション創出を目的に、副業・兼業を解禁したコニカミノルタ株式会社。他社に先駆けた副業・兼業解禁の動きにはどのような意図があり、解禁後1年が経った現在、どのような成果が見えているのか。同社における副業・兼業の実態や効果について聞いた。



コニカミノルタ株式会社

工藤 司氏 白井 強氏

## 副業・兼業解禁で社員の知見拡大と成長を促し 新たなイノベーション創出の土壌をつくる

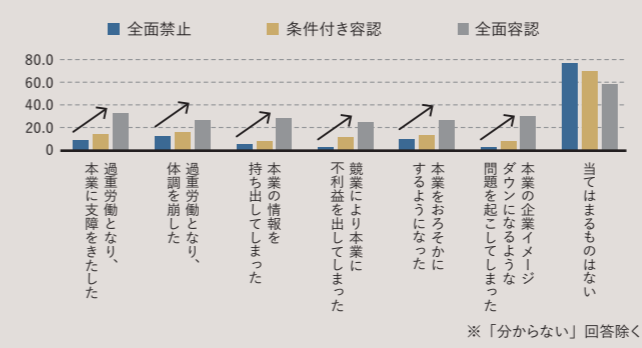
**Q** まずは、副業・兼業を解禁した理由を教えてください。

当社では、2017年4月に新たな中期経営計画にて、顧客の業容転換（トランスフォーム）を支援し、その先にあるビジネスや人間社会にイノベーションをもたらす新たな価値を創出していく「課題提起型デジタルカンパニー」を目指すことを宣言しました。その実現には、柔軟な発想と行動力を備えた人材が必要です。そこで、そうした人材を育成し、充分な力を発揮してもらうことを目指し、ダイバーシティの推進や働き方改革などを進めてきました。今回の副業・兼業解禁も、その一環として実施されたものです。

当社の副業・兼業解禁は「まずはやってみよう」と宣言してから制度化に着手した珍しいパターンで、メディアをはじめ社会から注目を集めました。宣言当時は副業・兼業について、まだ厚生労働省からのガイドラインもなく、他社にヒアリングをしても、あまり有益な情報は得られなかったため、手探りで制度づくりに苦勞しました。しかし、それ以上に大変だったのは、会社のトップ層のマイノリティの変革です。情報漏洩や人材流出

※お二人から伺った話を編集部でまとめて一問一答にしました。

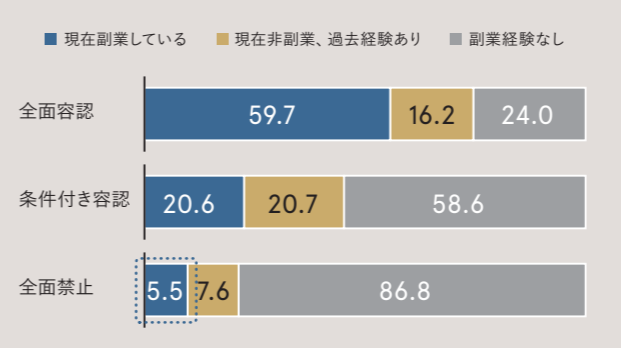
図2 企業の副業・兼業容認レベル別に見た副業者のデメリット発生の割合（%）（副業者 n=673）



また、約束した労働時間を超えないことや職務専念、秘密保持といった内容について、誓約書を締結することも有効だろう。

実際に、今回の調査結果でも、条件付きで容認している場合のほうがデメリットの発生が少ないことが明らかになっている。図2をご覧ください。これは今回、副業・兼業経験のある個人に対して「副業・兼業を始めて実際に生じたデメリット」を聞いた結果である。勤務先

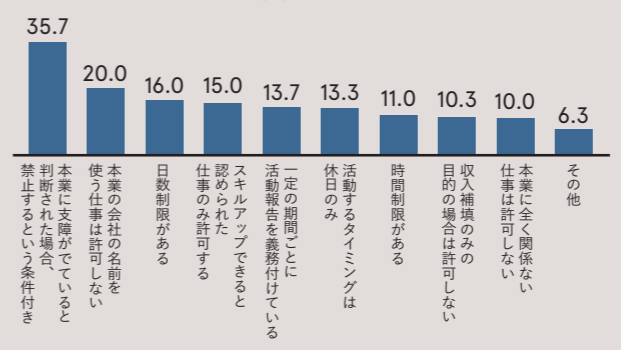
図3 企業の副業・兼業容認レベル別に見た副業者の割合（%）（個人 n=8,466）



企業の副業・兼業に対する容認範囲を「全面容認」「条件付き容認」「全面禁止」の3種類に分けて見てみると、全面容認している企業ほどデメリットが生じた割合が高くなっている。また通算の労働時間を聞いた質問においても、全面容認企業では平均59・4時間、条件付き容認企業では平均54・7時間と、全面容認企業のほうが5時間近く長くなっていることが分かっている。

一方、図3にあるように、全面禁止と

図4 副業・兼業を容認する企業が設けている主なルール（%）（容認企業 n=300）



している企業でも、隠れて行っている副業者が5・5%存在している。こうした隠れ副業者は、公然と行う副業者よりも一層リスクが大きくなる懸念がある。現行の法律上、従業員の副業・兼業は禁止されているわけではなく、基本的には業務時間以外の過ごし方は個人の自由に任されているのが前提である中、副業・兼業の内容によっては、企業側が就業規則で禁止していたとしても、11ページの表1の判例のように企業側が敗訴すること

### 法律監修

安西法律事務所  
木村 恵子 弁護士  
慶應義塾大学法学部法律学科卒業、伊藤忠商事株式会社、シティバンク、エヌ・エイでの勤務を経て平成12年11月司法試験合格、平成14年10月 弁護士登録（第一東京弁護士会）安西・外井法律事務所入所（現安西法律事務所）。

も往々にしてある。一方、9ページにもあるように、副業・兼業の容認には人材の定着や従業員のモチベーションアップなどのメリットがある事実も調査結果から見えている。企業としてはリスクを恐れてむやみに全面禁止にするよりも、メリットを見据えて労働安全衛生の観点も含め、戦略的に容認していくことのほうが賢い選択なのかもしれない。今回の調査結果でも、副業・兼業容認企業のうち35・7%が「本業に支障がでている」と判断された場合、禁止するという条件付き」としていたり、20・0%が「本業の会社の名前を使う仕事は許可しない」とするほか、15%前後の企業で「日数制限がある」「スキルアップできると認められた仕事のみ許可する」などのルールを設けていることが分かった（図4）。このように、副業・兼業を促進している企業の取り組みにも、やはり戦略性という共通点が見える。次ページからは、2社の具体例を見ていきたい。



等々、解禁で予想される事項について、懸念を示す経営層は多く、イノベーション創出に繋げるという大きな目的を達成するにはリスクを乗り越える必要があることを納得してもらうため、しっかりと議論しました。

### 申請の多くは 自己の成長を促すもの

#### Q 具体的な制度はどうなっていますか

基本的には、当社でフルタイム勤務し、それ以外の時間での副業・兼業を認めています。当社が副業・兼業となるケースは現状認めていません。

通常、個人が業務外の空いた時間を使って趣味を深めたり、個人のネットワークを広げたりするのは普通のことです。会社が口出しできない範疇のことです。副業・兼業も同じ位置づけにとらえています。そのため、「あくまで個人が自律して活躍すべき」という考えの下、副業・兼業の労働時間についても、会社が細かく管理をしたり、制限をかけたりするのではなく、社員の自己管理に委ねています。

副業・兼業解禁という大きな変革のように聞こえますが、就業規則は変更なく、「何も変わっていない」というのが実情です。変わったのは会社から副業・兼業に関するお墨付きがあるかないかという、スタンスの問題だけ。しかし、このスタンスの変更が案外重要で、特に日本人は会社のお墨付きがあつて初めて、副業・兼業に挑戦してみようと動き出せる人が出てくるのではないかと思います。

## お客様・社会の課題解決に貢献

### イノベーション創出

多様な人材が交じり合い、互いを認め、刺激し合うことで、新しいアイデアが湧き出る組織をつくる

#### イノベーションを引き出す環境整備

##### 働き方の多様性と 組織の壁を越えた交じり合い

- イノベーション創出組織の設置
- 時間と場所を問わない働き方
- 副業 / ジョブリターン・ネットワークング施策
- Transform Award・次世代型 R&D

#### ダイバーシティ推進・人材育成

##### 多様な人材の活用・ 人材育成

- グローバル人材
- 若手人材
- 女性活用
- 能力伸長に向けた自己啓発支援

#### 健康経営

- 健康第一の企業風土の醸成
- メンタルヘルスケアの推進
- 健康増進活動

#### Q 実際に社員が副業・兼業を行う際の ステップを教えてください

まず上司に確認した上で申請書を人事に提出してもらい、内容を確認して承認します。申請書には勤務形態や副業・兼

業先、労働時間、情報漏洩や健康管理などに関する誓約のほか「副業・兼業を行うことで何をコミカミノルタにリターンできるのか」を提示してもらいます。まったく説明のつかない内容であれば、承認されないこともあります。これまで通らなかったのは会社と事業内容が合った競業理由の1件だけです。

解禁して1年、これまで約30名が副業・兼業を行っており、現在も月に2〜3件のペースで申請が上がってきています。申請者は20代から60歳以上まで幅広く、自分を成長させたい、セカンドキャリアに活かしたい、これまで得た知見を次の世代に伝えたいなど、個人によって目的



#### Q どのような効果が出ていますか

当初の目的であるイノベーションという成果が出るには時間を要すると思っています。そのため、副業・兼業をする社員個人にも副業・兼業をしたからといって、目先のリターンは求めていません。また、人事として副業・兼業の申請数も追っていません。人事が申請数の増加を目指す、無理に進めて目的に沿わない副業・兼業にもかかわらず始めてしまう恐れがあるからです。

ただし、副業・兼業解禁の影響もあり、社員の視点が部外や社外へ広がってきたことで、イノベーションを生む土壌づくりとして目指してきた「組織のオープン化」は急速に進んでいます。例えば、当社では社内部門を越えたコミュニケーション

ションの活性化に補助金が出るのですが、その補助金を使って社内部門だけでなく、社外の異業種や大学とのコラボレーションイベントを開催する例が生まれています。また、副業・兼業に関する新事業を検討する社長直下のプロジェクトでは、実際に副業・兼業をしている社員にインタビューを行い、事業検討に活かしています。

#### Q 最後に、今後の展望をお聞かせください

今後、希望者が増えれば、新しい事例に合わせて制度を整備し直す必要は出てくるでしょう。ちょうど先日、本業の時間を減らして副業を行いたいといった申請が初めてありました。この場合、雇用形態を変えなければならず、そうした前例のない対応も必要になってきます。

ただし当社では、副業・兼業の最大の目的は、一貫してイノベーション創出に繋がることです。2014年にイノベーションを興すための新組織として、あえて社外の企業や機関などからコアメンバーを集めて組成する「ビジネスイノベーションセンター(BIC)」を世界5カ所に開設しました。この組織開設の意図も、副業・兼業解禁と同じく「人が混じり合い、高め合い、互いに刺激することで新しい

ものが生まれていくことが必要」という考えが根底にあります。このマインドを全社に浸透させることが命題であり、そのための施策のひとつとして、今後も副業・兼業促進を進めていく予定です。

人事部 企画労政グループリーダー(部長)兼 ダイバーシティ推進室  
白井 強氏  
人事部の企画労政グループリーダー(部長)と、ダイバーシティ推進室を担当。



人事部長  
工藤 司氏  
2017年、コミカミノルタ人事部長に就任し、様々な働き方の改革を推進。





2014年から副業・兼業を解禁しているオイシックス・ラ・大地株式会社（2014年時点はオイシックス株式会社）。副業・兼業は本業にプラスとなる内容のみを許可し、申請時のみならず、その後の状況についても面談でフォローするといった細やかな運用を行っている。同社の具体的な運用状況や効果について聞いた。



オイシックス・ラ・大地株式会社  
井原 邦博 氏

目的は、副業・兼業を支援することではなく  
“会社と社員の成長を支援すること”

優秀な人材を見出し、育む  
副業・兼業解禁の経緯とその手段とは

Q まずは、副業・兼業を解禁した理由を教えてください。

ひとつは、会社が急成長する中、優秀な人材を確保するためです。働き方が多様化している今、副業・兼業禁止は、もはや採用のボトルネックになりかねません。採用面接の際に、応募者から副業・兼業の可否を聞かれることも増えてきています。もうひとつは、社員の成長支援です。当社の副業・兼業は「所得の補填ではなく、本業にも良い影響があり、スキル成長に繋がるもの」に限って許可しています。内容を精査しつつ、副業・兼業を許可することは、個人のみならず、会社の成長に繋がると考えました。当社では、もともと社長や役員が様々な副業経験があり、経営陣にも一定の理解がありました。

Q 具体的な制度を作る上で、心掛けていたことは何ですか

「小さく実験してブラッシュアップしていく」という考え方です。初の取り組みは、やはりやってみなければ分かりません。そこで、副業・兼業についてのすべての懸念を潰してから許可するのでは

なく、まずは始めてみて、動きながら柔軟に制度等を整えていこうと考えました。懸念潰しのためにスピードが落ち、結果後手になってパフォーマンスが出ないくらいなら、まずやってみたほうがよい。こうした仕事の進め方は当社のそもそもの社風でもあります。

Q 社員が副業・兼業を始めるまでに、どのようなステップが必要ですか

副業・兼業を希望する社員は、まず人事と面談をし希望の理由や目的を確認

その上で、上司にも相談するように促します。上司は立场上、どうしても「部下に副業・兼業をしてほしくない」という気持ちになりがちなので、必要に応じて人事が間に入るようにしています。

Q 人事と社員の面談では、どのような内容を話すのでしょうか

副業・兼業の目的や、社外で得た学びを本業にどう活かすのかをじっくり話し合います。「面談での人事の役割は、社員のニーズを正しく理解し、目的を明確にして、本人にも腹落ちしてもらうことです。相談のタイミングでは、個人の希望優先で、本業でどう活かすかの視点がない場合もあります。また、本業で悩んでいる場合に、兼業することによって逃げてしまうケースもあり、その場合は異動など本業で解決した方が本人のためになることもあります。やるからには、本人にも会社にもプラスになる経験をしてほしいので、事前確認を徹底するわけです。面談後は、申請書を提出してもらい、副業・兼業先の会社や団体が競合や法的問題がないかといった法務部のチェックを実施し、そして、本人に秘密保持などについての覚書に捺印してもらった上で所属部署の上司にも共有し、承認します。

副業・兼業社員へのミッション設計で、限られた時間での最大効率化を実現させる

Q 実際に副業・兼業をしている社員は、どのような勤務体系なのでしょうか

2パターンあります。ひとつは当社に週5日フルタイムで出勤しつつ、終業後や休日に副業・兼業するパターンAと、当社に週5日未満で出勤し、残りの日で副業・兼業をするパターンBです。前者は20名ほど、後者は3名ほどが利用しています。勤怠管理の方法は今後もっと整備していかなければならぬ課題と認識していますが、今のところ本業に支障が出たり、働きすぎでしまったりといったトラブルは生じていません。なお、パターンBには、自分の会社を営みながら当社の役員を務めているメンバーも含まれます。そういった人材に副業・兼業しながら本業で活躍してもらうには、社内でのミッション設計が重要です。時間が限られる中で最大のパフォーマンスを出してもらうために、「求めること」と「求めないこと」を明確にして、ミッションとフィーの設計をします。その際、本人の強みに立脚して設計することが、最も重要なポイントだと考えています。

Q 副業・兼業を行う社員の評価はどのようになっていますか

そもそも時間ではなく成果で評価しているため、フィーの決め方は個人によって異なります。週4勤務だからといって、無条件に給与が80%になるわけではなく、評価のポイントが、本人だけでなくチームも成果を出しているかどうか。

副業・兼業承認までの流れ

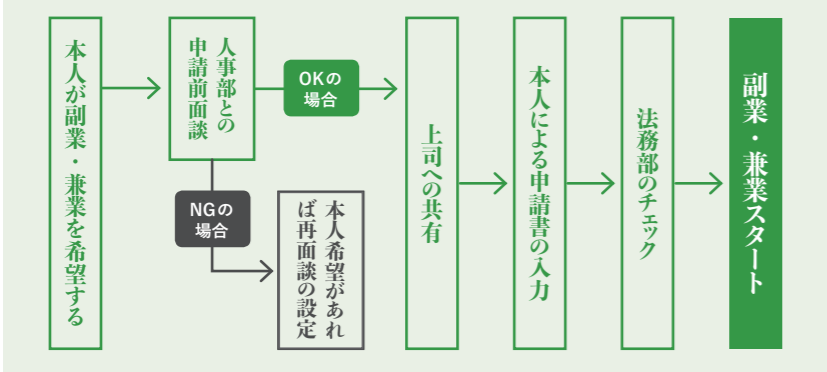




表1 個人の副業・兼業実態状況 (n=1,082)

**副業・兼業の労働時間**  
 ■ 平均9.5日/月、平均10.32時間/週  
 ■ 総労働時間 54.81時間/月  
 【参考】非副業者の平均総労働時間 44.18時間/月

**副業・兼業の実施日**  
 ■ 本業の休日 56.0%  
 ※「本業の仕事が休みの日のみ」「本業の仕事が休みの日にすることが多い」の合算

**副業・兼業で得る収入**  
 平均月収 6.82万円、平均時給 1,652円

**副業・兼業の主な雇用形態**  
 ■ アルバイト・パート 36.0%  
 ■ フリーランス・個人事業主 29.4%  
 ■ 正社員 15.1%

図1 個人の副業・兼業 実施割合 (%) (n=13,958)

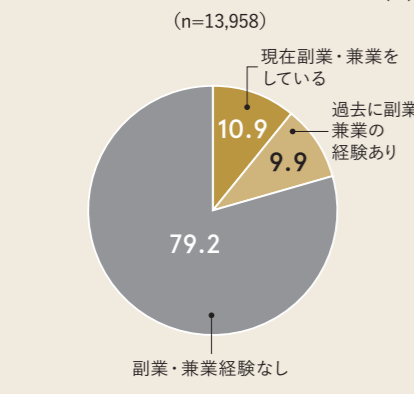


図2 〈全体〉非副業者の今後の副業・兼業意向 (%) (n=12,437)

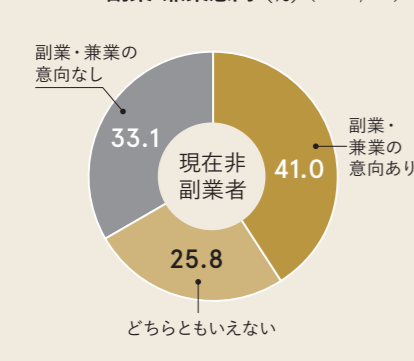


図3 〈男女別・年代別〉非副業者の今後の副業・兼業意向 (%) (n=12,437)

性別・年代	副業・兼業の意向あり			どちらともいえない			副業・兼業の意向なし		
	割合	割合	割合	割合	割合	割合	割合	割合	
男性 20代	55.2	19.0	25.8	59.1	16.3	24.6	49.1	22.2	28.7
男性 30代	43.9	25.5	30.6	41.6	27.1	31.3	32.1	28.0	39.9
男性 40代	36.3	30.2	33.5						
男性 50代	27.6	28.9	43.5						
女性 20代									
女性 30代									
女性 40代									
女性 50代									

## 調査結果〈働く個人〉

# 副業・兼業の実施状況

ここまで企業における副業・兼業容認の動向を中心に見てきた。ここからは転じて個人の状況を見ていこう。今回、個人向け調査の対象者を絞り込むために事前に行った正社員1万3958人へのスクリーニング調査で、副業・兼業経験の有無を聞いたところ、現在副業・兼業を

している人は約1割で、過去に経験がある人を含めると2割にとどまった(図1) また、表1にある通り、副業・兼業の労働時間は平均で週に10・32時間、本業と合わせた総労働時間は54・81時間となり、副業・兼業経験のない非副業者の44・18時間に対して大きく上回った。副業・兼

業の実施日は半数以上が本業の休日であり、副業・兼業によって得られる月収は平均6・82万円であることが分かった。副業・兼業の雇用形態は、アルバイト・パートが36・0%で最も多い一方で、正社員も15・1%存在している。今後の副業・兼業意向については、現在副業・兼業を行っていない非副業者のうち41・0%が「意向あり」と答えている(図2)。性年代別に見ると、全世代において男性よりも女性のほうが意向が高く、男女ともに若年ほど意向が高くなっていく(図3)。本業の職種別で見ると「医療・福祉・教育関連」が44・7%と最も高く、次いで「営業職」「事務・サービス・サポート職」「IT技術・クリエイティブ職」となった(図4)。

副業・兼業によって周りに悪影響が出ているようなら、やり方を見直す必要があるためです。そうしたレビューをするのは、年2回の人事評価タイミングで実施している「成長支援会議」です。副業・兼業の状況確認のために特別な面談を設けることはしていません。しっかりと運用するには、通常の仕組みの中で状況をチェックできるようにしておくことが重要だと考えているためです。また、年に2回確認される場があることで、本人としても副業・兼業の目的を振り返り、襟

を正す良い機会になっていくようになります。採用に一定の効果あり 今後は社内でも 副業的な機会提供を目指す Q 副業・兼業の解禁から4年ほど経ちますが、どのような効果が出ていますか 個人の効果までは詳細に測定・管理していないので、個人の成長にはどこまで効果が上がったのか明確ではありません

が、採用には、当初の想定通り良い影響が出ています。応募者から「他社では副業がNGだったが、ここは許可されていたので良い」という声を聞くことが多く、他社との差別化になってきています。自ら意思を持って副業・兼業している優秀な人を選んでいただける会社でありたいと思っています。 Q 最後に、今後の展望をお聞かせください 企業としては、本業は本業にフルコミットしてほしいのが本音だと思います。しかし、副業・兼業が一般化していく流れは止まらないと思うので、これからは、本業をいかに魅力的な機会とできるかが重要になると考えています。そのために、本業はもちろんのこと、社内だけでなく「副業的な機会」をつくれるかもカギだと考えています。例えば当社には、年に何度か大きなイベントがあり、その運営プロジェクトに参加すれば、通常業務とは違った様々な仕事を経験できます。これまでも運営プロジェクトへの参加は希望で行っていましたが、2017年からは「ダブルミッション」という制度をつくり、運営プロジェクトでもKPIを設け、「社内副業的な機会」での活躍も適切な評価が受けられるようにしました。

オイシックス・ラ・大地株式会社で実際に使用されている兼業申請書(一部)。面談での相談結果をふまえて、兼業が「どのような目的」で「どう活かせるか」を考え、記入することが双方の成長のために求められている。

「様々な経験を通してスキルを磨きたい」という社員の気持ちに寄り添いつつ、それを社内外でまかなえれば、お互いのメリットが大きくなる。副業・兼業が注目されることにより、社員に副業・兼業をさせることが目的化しがちですが、副業・兼業は社員と会社を成長させていくための「手段」に過ぎません。それを忘れずに運用することが、副業・兼業のメリットを最大化する上で重要だと思います。そのためにも、面談で社員と一緒に成長プランを立てることができると人事メンバーが要となるので、こうした人材も増やしていきたいですね。



人材企画本部 副本部長  
 人材企画室 室長  
**井原 邦博氏**  
 3年間EC事業部にて従事したのち、人材企画本部副本部長 兼 人材企画室室長に就任。採用・教育・制度全般の統括を担当。



## 個人の副業



パーソル総合研究所の調査結果では、副業・兼業の経験が個人のスキルアップに繋がっていることが分かったが、具体的にどのような成長に繋がるのだろうか。本業以外の活動を支援するNPO法人「二枚目の名刺」代表の廣優樹氏に、活動を通じて見えてくる個人の成長や、今後の展望をお話いただいた。



NPO法人 二枚目の名刺

代表 廣 優樹 氏

## 社外活動の経験が成長機会となり キャリア自律に繋がる

社内で得られない経験の選択肢を  
社外活動の領域で実現

2枚目の名刺は、本業で持つ1枚目の名刺に加えて、社外での、特にベクトルを社会に向け社会を創る活動に取り組むときに持つ名刺を意味し、そのような2枚目の名刺を当たり前の選択肢としたいと思っ私が立ち上げたNPO法人が「二枚目の名刺」です。社会課題の最前線で解決に向け取り組みながらも、人材を含むリソース不足に悩むNPOと、そのビジョンや理念に共感して社外活動をしたい人が出会う場の提供、プロジェクト化、プロジェクト推進のサポートを行っています。副業の文脈で取り上げられることが多いのですが、我々が対象とする社外活動では金銭的報酬を得ることが第一の目的ではないため、旧来の小遣い稼ぎのための副業とは少し趣旨が異なります。そもそもこうした活動を始めた原体験は、社会人留学した際に個人的な活動として農業プロジェクトを立ち上げたことにあります。ベトナム商工会議所にスポンサーになってもらい、ベトナムで農作物の輸出促進に取り組みました。言葉も常識も通じない中、うまくいかないことも多かったのですが、会社の名前や肩書きに頼らず、「廣優樹」という個人とし

図4 〈本業の職種別〉非副業者の今後の副業・兼業意向 (%) (n=12,437)

職種	副業・兼業の意向あり	どちらともいえない	副業・兼業の意向なし
1位 医療・福祉・教育関連(n=821)	44.7	23.5	31.7
2位 営業職(n=1,540)	43.6	23.8	32.6
3位 事務・サービス・サポート職(n=2,260)	43.5	26.4	30.1
4位 IT技術・クリエイティブ職(n=1,260)	42.7	27.8	29.5
5位 専門職種(n=777)	41.8	24.5	33.7
6位 バックオフィス(n=1,993)	41.1	25.3	33.6
7位 マーケティング・企画職(n=475)	39.9	25.0	35.1
8位 配送・物流(n=494)	36.9	24.8	38.3
9位 生産・管理・製造(n=1,786)	36.6	27.3	36.1
10位 商品開発・研究(n=609)	35.1	31.3	33.6

図5 副業・兼業を行った理由 (n=1,082)

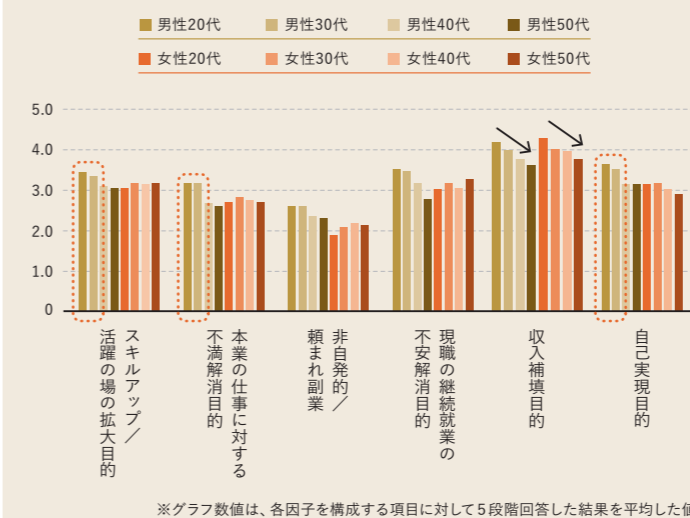
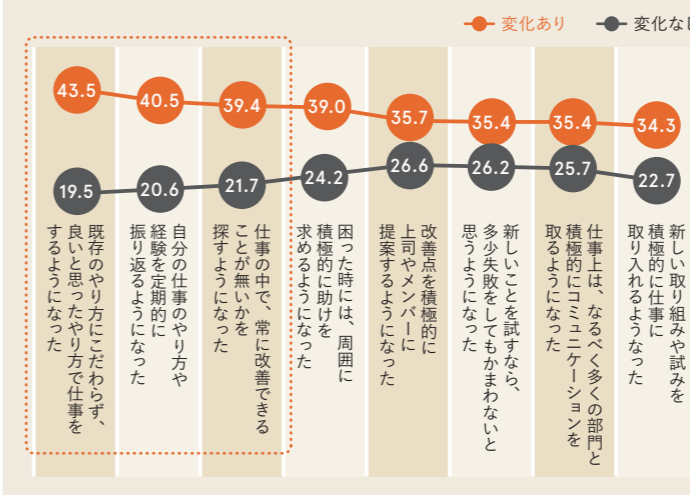


図6 副業・兼業を行ったことによる本業における仕事のやり方の変化 (%) (n=1,082)



## 個人の副業の目的と本業への影響

では、副業者は何を目的に副業・兼業を行い、どのようなメリットを感じているのだろうか。副業者1082人に対する副業・兼業を行った理由を聞いた質問結果から「スキルアップ/活躍の場の拡大目的」など6因子を抽出し、副業・兼業の実施理由をこの6因子別に集計したものが図5である。「収入補填目的」が最

も多く、次いで「副業・兼業で好きなことをやりたい」といった項目で構成される「自己実現目的」や「本業以外の新しい知見や経験を得たい」「会社以外の場所で見たい」といった項目で構成される「スキルアップ/活躍の場の拡大目的」が多かった。特に収入補填目的は若年層や女性に多い点、男性の20〜30代にスキルアップや本業に対する不満解消、自己実現目的が多く見られる

点特徴的といえよう。副業・兼業がもたらす本業への影響についてはどうだろうか。副業・兼業をするようになってから本業の仕事のやり方に変化があったかどうかを聞いた結果が図6である。すべての項目で「変化あり」とする割合が「変化なし」よりも上回っている。中でも「既存のやり方にこだわらず、良いと思ったやり方で仕事をするようになった」「自分の仕事のやり方や

経験を定期的に振り返るようになった」という項目は40%以上と高い。このように今回の副業者を対象とした調査結果では、12ページの図2「副業者のデメリッ ト発生の割合」で紹介した通り、副業・兼業が過重労働に繋がりが本業に支障をきたす懸念はありつつも、副業・兼業によって得た新たな立場や視点から本業を見つめ直すことで、本業に好影響を生むメリッ トも多いことが確認できた。





て動いたことで得られた、たくさんの刺激と予想もしないような出会いにより、自身にとって大きな成長と変化の機会になりました。この経験が今の私の人生に大きな影響を与えています。こうした機会をいろんな人に届けたいと思ったことが、「NPO二枚目の名刺」の活動に繋がっています。会社に入れば、報酬の他に会社に与えられる形で一定の経験、成長機会が得られますが、収入と成長、やりがいのすべてが、必ずしも勤務先だけで充足できるのも限りません。会社に与えられるのではなく、自らの選択で収入と成長、やりがいのバランスを設計することを可能にするのが2枚目の名刺だと思っています。

立ち上げは2009年。今こそ企業が副業解禁を掲げ、社外での活動を推進

する動きも見られるようになっていますが、当時はまだ副業は多くの場合隠れてやる小遣い稼ぎというイメージが強く、社外で何かするくらいなら、仕事に専心しろ、と言われていた頃です。そんな時代から10年という歳月を経て、副業といっても金銭報酬を得ることが目的ではない、という認識が広がり始めています。現に、「NPO二枚目の名刺」のNPOサポートプロジェクトへの参加希望者は年々増加し、これまでに参加した人は600名を越えました。さらに企業からも、越境機会によって人材の成長を促す人材育成プロジェクトと捉えられ、若手のリーダー育成やミドル世代のキャリアデベロップメントを行う場としてオファーされることも増えています。

### プロジェクトを経験することで新しい段階へ進む参加者が多数

NPOサポートプロジェクトの活動は、「NPO二枚目の名刺」に所属するプロジェクトデザイナーが自身の共感できるビジョンを持つNPOを探してるところからスタートします。そして、探してきたNPOのいくつかを毎月開催しているコモンルームというイベントに招待します。イベントには、プロジェクトに参

加したいという個人応募者が参加します。そのイベントの場で、NPOから活動内容やビジョンを個人に伝えてもらい、共感すれば個人が手を挙げ、希望者でチームを編成する仕組みです。参加するか否かは、あくまで個人がNPOのビジョンに共感し、やりたいと思うかで決めます。「NPO二枚目の名刺」はメンバーを指定してチームを組むわけではなく、またプロボノのように特定のスキルも求めません。共感することへの取り組み、これまでやったことのないことに挑戦することに意味があると考えているからです。

こうして組成されたチームで行うプロジェクトの期間は3カ月、メンバーの人数は6名が基本です。これは何年か運営していくうちに定まった最適と考えられる期間と人数です。年間で見ると全体で20〜30のプロジェクトが立ち上がっています。参加者の実働時間は週末や就業後を中心に毎月約20〜40時間程度です。なお、プロジェクトの進捗管理については、キックオフや報告会といったマイルストーンこそ置きますが、それ以外はすべて参加者とNPOに任せる形となっています。参加者の多くは25〜35歳くらいの若い人です。本業である程度キャリアを積み、一人前になったものの、社内における今後のキャリアが見えづらくなり、

社外に成長ややりがい求めてくる人が少なくありません。最近の変化としては、ミドル世代の参加者が増えてきたことが挙げられます。本業の退職後のことを考えて参加したという人や、これまでの自分の経験を社会に還元したい、子供世代に残したいという気持ちで参加される人が多いようです。

NPOサポートプロジェクトにおける大きなメリットは、遂行・達成したプロジェクトについて社会や周りからフィードバックを得られる点です。本プロジェクトでは収入が発生しないので参加者は副業だと認識せずにやっていると思いますが、もし会社が副業を禁止している個人が隠れて副業をする場合、こうした社会や周囲からのフィードバックを受けることはかなり難しいでしょう。また、NPOの掲げる社会課題の解決というのは、正解が存在しないものです。そうした未踏の問題に取り組み、失敗を経験したり、試行錯誤を繰り返せることも、企業内では失敗がなかなか許されない時代にある中で、NPOと組むことの大きな意義です。それに、人から言われてやっているのではなく、自分で自分の人生を選択しているため、良い意味で制限を設けず張り通すことができます。この、自分で選ぶというプロセスを踏んでいることは、

## NPO サポートプロジェクトに参加することで、新たなイノベーション、または個人の成長を生み出したケーススタディ

### CASE A ▶ 百貨店 Aさん

#### LGBT プロジェクト参加からビジネスイノベーションを起こす

LGBTに関するプロジェクトに参加。メンバーで浴衣を着て遊びに行くことになったが、そこで初めて女性用の大きなサイズ、男性用の小さなサイズという、LGBTの人たちが必要とする浴衣の種類が市場に存在しないことに気づいた。

**結果** 社社の商品開発部にその話を持ち込み、その後多様なサイズの浴衣の企画・販売を実現。

### CASE B ▶ 大手化学メーカー 部長 Bさん

#### プロジェクトに参加することで社内での若手対応に変化

プロジェクトではメンバーを愛称で呼び合う決まりがある。年齢も地位もあったために当初はその雰囲気馴染みにいたが、愛称で呼ぶことで人との接し方に変化が起こり、態度も柔らかくなった。

**結果** 社内でも若手とフランクな距離感で付き合えるようになり、良い人間関係が構築できるようになった。

### CASE C ▶ 人材サービス会社 部長 Cさん

#### 社内でも活動を始めることで会社組織の変革に寄与

自分が会社の外に出たときに、どれくらいの価値が生み出せるのか。そのような問題意識を持ちながらプロジェクトに参加。いつもの仕事とは全く別の仕事の進め方があることを感じ、新しいものを作り出す面白さに開眼。

**結果** 自社内でもプロジェクトを立ち上げて活動し始めると、若手も興味を持って参加する状況に発展。その後役員にも参加を促すなど、組織全体が活性化。

### CASE D ▶ 人材サービス会社 Dさん

#### 「二枚目の名刺」の経験を元に社内ダブルジョブ制度を立ち上げ

プロジェクトに参加し、「NPO二枚目の名刺」のコンセプトに興味を覚える。この経験を活かそうと、所属企業で現在の業務と並行して社内の別の業務に携わり、個人の成長や能力開発を促す「社内ダブルジョブ」を実現。

**結果** 社内でも兼業するという仕組みを作り出し、やがてグループ全体を対象に実施される取り組みに成長。

### これからはキャリア自律の時代 会社も変わっていくかなければならない

成長のためにも非常に重要だと思えます。それがよく表れているのがプロジェクト終了後です。多くの参加者に、生き方、働き方のトランジションが起こります。プロジェクト参加後、その経験を本業に戻って活かす人もいれば、新しい挑戦、時にそれは《働くこと》への意識変容を伴いながら、人生の次のステージに進んでいくのです。これこそ2枚目の名刺を持つことで得たきっかけで変化し、会社の中では得られない成長ができたことの証明ではないでしょうか。

ここまでの話だと副業（本業以外の活動）は良いことばかりのように聞こえますが、もちろんリスクはあります。一番のリスクはやはり疲労です。会社の業務範囲内であれば、仕事や健康リスクのコントロールは会社がしてくれませんが、社外活動を行うにあたってはそれを自分で行わなければなりません。「NPO二枚目の名刺」でも短期とはいえ、単純に本

業以外の残業時間が20〜40時間増えているわけですから、セルフマネジメント力が問われます。日本の社会全体としても、いかにキャリア自律するかは今後の働き方の大きなキーワードになっています。企業の副業解禁は一層進むと思いますが、こうした個人のキャリア自律を促す取り組みを並行で行っていくことが企業にとって、また個人にとってより大事になっていきます。

「NPO二枚目の名刺」を立ち上げてから10年が経ち、社会も変化してきました。人々の働き方や働き方に対する考え方が、一部変わってきたのではと感じることもありますが「副業・兼業は全然進んでいない」という声もあり、それはやはり事実だと思います。働き方改革が進み、労働時間は減っています。しかし一方で、何かをやりたい人が自由に動けるのかといえそうではない。また、何をやりたいかが見えずに迷っている人も多くいます。さらに踏み込むなら、社員

の成長を考えると一律に副業を禁止している企業は人材を死蔵してないかという疑問さえあります。企業はこれまでにどのように人材を囲い込みするだけでは良い人材を確保できなくなりつつあります。むしろ社外での多様な経験を後押ししてもらえ

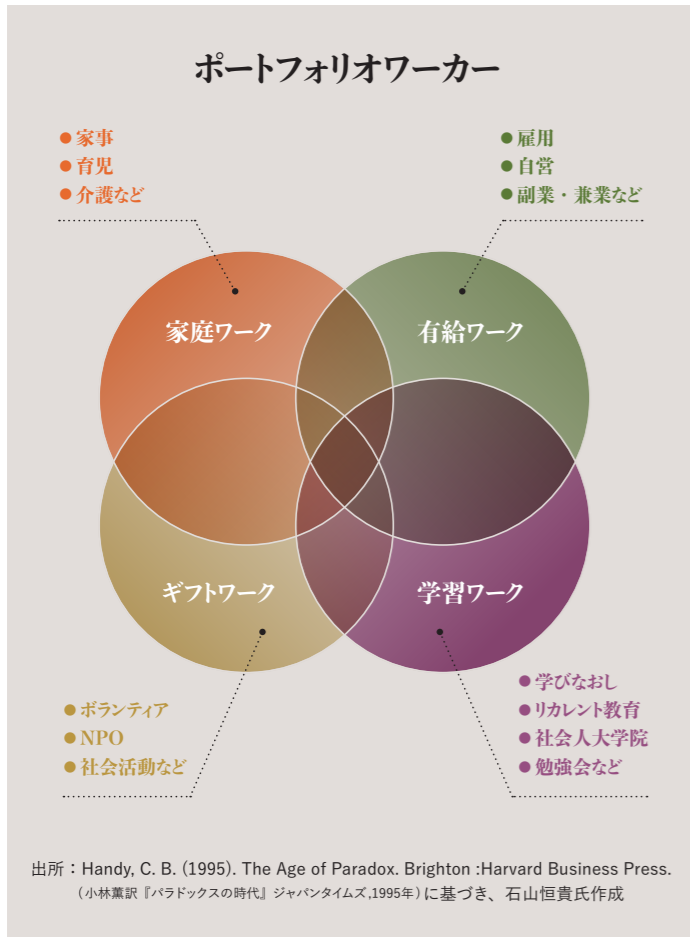
きが見られ、結果として会社へのロイヤリティも高まる傾向にあることは見逃せません。また、私たちの自社調査では、副業意向がない人であっても4割が副業禁止企業に魅力を感じないと回答しています。社内外を行き来しながらこれまでにない価値を生み出せるような優秀な人材を企業の力に変えることができるか、企業は単に副業解禁という点だけでなく、タレントマネジメントの観点からも向き合わなくてはならなくなるでしょう。

「NPO二枚目の名刺」はひとつの実験場だと思っています。私自身も2枚目の名刺として関わりながら、2枚目の名刺として関わるメンバーが、どのように働き、どのように学び、社会に価値を作り出していくことができるか。2枚目の名刺をもっと当たり前の選択肢とするために、そしてもっと多くの人に2枚目の名刺のきっかけを届けるために、試行錯誤を繰り返しながら、挑戦を続けていきたいと思っています。



廣 優樹氏  
金融業界を経て2009年にNPO法人「二枚目の名刺」を立ち上げる。現在も商社勤務の傍ら、代表として活動に取り組む。





はじめとする様々な懸念があり、企業にとっては歓迎しにくいところがあります。もうひとつは「キャリア副業」といわれるもので、個人の持つ知識や知見を活かすことを目的とした副業・兼業で、そこで得たものを本業に還元することも可能になります。この場合、副業・兼業においては、フリーランスなど雇用されない場合が多くなります。昨今では、本業雇用、副業・兼業フリーランスという形式の副業・兼業だけを許可している企

業もあります。私としてはこれからの時代、このキャリア副業が広がっていくことが理想的だと考えています。櫻井——しかし現実には、実質賃金が下がる中、働かざるを得ないという、アルバイト副業タイプの人は多いと思います。法整備の遅れによる副業・兼業のリスクも指摘されています。石山——確かに今の段階では収入補填目的の副業の比率が多いことも確かでしょう。また必要な法整備は急ぐべきですが、



本誌編集長

櫻井 功 (聞き手)

法政大学大学院政策創造研究科教授

石山 恒貴 氏

## キャリア自律が生み出す社員の成長と組織への恩恵

今回の副業・兼業解禁の流れは、企業・個人にとって、どのような意味を持つのだろうか。また企業は、どのような視点をもって推進すれば、組織にプラスになるような運用ができるのだろうか。「パラレルキャリアを持つことが個人のキャリア自律を促し、スキルの幅を広げ、組織におけるイノベーションに繋がる」と提唱する法政大学大学院の石山恒貴教授に、本誌編集長が伺った。

個人の自律を促す「キャリア副業」という考え方

櫻井——石山先生は現在の副業・兼業解禁の流れについてどのように感じられていますか。

石山——これからの働く人（ワーカー）はひとつの仕事だけを行うのではなく、人生におけるワークのうち複数を同時に行うこと（パラレルワーカーであること）が求められる。副業・兼業はその掛け合わせのひとつ「有給ワーク×有給ワーク」に該当します（左図参照）。さらに、副業・兼業には2タイプあるといえます。これは、エッセンス株式会社の米田瑛紀氏が唱えている区分です。ひとつは「アルバイト副業」で、収入目的の副業・兼業を意味します。この場合、過重労働を

私は同時に働く個人の自律性も尊重しなければならぬと考えています。安定した雇用は大事、労働者は守られるべき、というのは基本です。しかし、副業・兼業が解禁になった途端に、過剰に労働者保護を大義名分にして安全配慮や労働時間などを懸念材料として挙げることに違和感があります。むしろ、この副業・兼業解禁の流れを機に、キャリア副業として個人がキャリアを自己管理し、キャリア自律を促進するという視点が重要でしょう。慶應義塾大学の花田光世名誉教授によれば、キャリア自律の前提条件として、個人が自分を信頼できることが挙げられます。キャリア副業を行うことで、会社とは異なる場で個人が自身の能力に自信をつけ、自分を肯定できるようになり、キャリア自律が促進されていくという可能性があるのでないかと思います。

社員を信じて柔軟に働ける組織づくりを

櫻井——キャリア観が変化してきている中、企業も個人も変わっていくなければいけないですね。

石山——企業側は、もっと社員を信じてキャリアを任せていくことです。企業人事は、どうしても把握しきれないところ

で発生するリスクに過敏になります。しかし、過重労働や転職リスクなどを心配して副業・兼業を一方的に禁止するのは、社員を信じていないというメッセージと捉えられかねません。また、副業・兼業の解禁を独立した施策として考えるとうまくいかないと思います。テレワークや柔軟な労働時間の導入など、様々な働き方改革施策の一環として実行し、社員が柔軟に働けるようにしていくべきです。そういう意味では今は企業が試されているともいえます。副業・兼業の解禁はそのひとつの象徴だと思っています。

櫻井——日本型雇用で育った人の多い現状では、企業も個人も変わることは簡単ではなさそうです。

石山——日本型雇用においては、正社員





## パーソル総合研究所 研究活動のご紹介

パーソル総合研究所では、人事の現場において、次なる行動を促す意思決定の役に立つ情報を発信するため「人と組織の成長創造インフラへ」というパーソルグループのグループビジョンのもと、様々な調査・研究活動を続けています。2030年における労働需給を推計した「労働市場の未来推計2030」、ミドルからの躍進を探究するプロジェクト「日本で働くミドル・シニアを科学する」、長時間労働の実態とその解消について調査した「希望の残業学」、アジア・パンフィックの13の国と地域を対象に労働に関する情報をまとめた「PERSOL HR DATA BANK in APAC」など、調査・研究の成果を特設サイトや冊子、書籍において公表しておりますので、ぜひご利用ください。



「労働市場の未来推計 2030」



「ミドルからの躍進を探究するプロジェクト」



「希望の残業学」

## 機関誌「HITO」バックナンバーのご案内



2019.2.15  
HITO vol.13  
変革か衰退か  
待ったなし！日本の雇用改革



2018.3.1  
HITO vol.12  
ミドル・シニア社員の新時代  
躍進のために個人と  
会社がすべきこと



2017.10.1  
HITO vol.11  
「両立」支援は誰のため？  
～事業vs.育児？キャリアvs.育児？～



2019.3.1  
HITO REPORT vol.4  
労働市場の未来推計  
2030



2018.6.1  
HITO REPORT vol.3  
ビープルアナリティクスが  
人事を変える

バックナンバーのご注文は、雑誌・定期購読専門サイト「Fujisan.co.jp」よりお申込みいただけます。  
【ご注文方法】▶▶▶ <http://www.fujisan.co.jp/>で「HITO」検索

機関誌 HITO 特別号

## HITO REPORT vol.5

2019年 4月号

発行人 渋谷 和久  
編集長 櫻井 功  
研究調査 青山 茜  
編集 井上 史実子、川畑 夕子、高橋 美鈴、田 遊、外岡 太郎  
執筆 菅原 さくら、彪生 佳余子  
写真 加藤 タケトシ、坂井 公秋  
デザイン イシジマデザイン制作室、田村 京太  
制作 アンブロック株式会社  
印刷 株式会社エイエヌオフセット  
発行日 2019年 4月5日

発行 株式会社パーソル総合研究所  
〒107-0062 東京都港区南青山1丁目15-5  
パーソル南青山ビル

### パーソル総合研究所

<https://rc.persol-group.co.jp>

### メルマガ／Facebookページのご案内

パーソル総合研究所では、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなどに関する調査研究結果のレポートや、研究員・コンサルタントのコラムなどの情報を、メルマガ・Facebookで随時お届けしています。

メルマガ(無料)登録はこちらから <https://rc.persol-group.co.jp/mail/>

Facebookページ <https://www.facebook.com/rc.persol/>

注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます  
無断模写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています



に対して雇用の安定性を提供する一方、人生の多くの時間を会社に捧げるような貢献を暗黙のうちに求めてきました。そのため、副業・兼業という点、会社に対するロイヤリティの低下を懸念する人もいます。しかし、キャリア自律を目指すなら、もちろん日本型雇用の良い部分は残しつつも、多様な人が受け入れられるような包摂的な考え方の組織・社会に変わっていかねばなりません。

櫻井——企業は、副業・兼業解禁を今後どう進めるべきでしょうか。

石山——まず副業者を抑圧や抑制しないことです。ある社員が社外に出て本業以外の経験をすると、いまだに社内、会社への忠誠心が乏しい人、変わった人、などの思い込みを持たれることが

あります。企業は副業・兼業を推進する前に、社内からそうした意識をなくし、フラットな状態を保つように努めるべきです。そうすれば社員は自然と自律的に考え、行動するようになります。社員が個人としての強みは何かと考え、それに向かって努力することで自分を伸ばす。それがひいては、イノベーションや生産性向上となって組織への還元につながるのです。

本来仕事とは、自分の強みを活かして、生き生きと楽しくやりたいことをやること。会社に対するロイヤリティも大事ですが、充実感や就業意欲を高め、活力を持って働くという社員のワークエンゲイジメントの実現こそが重要なのではないのでしょうか。それを可能にする副業・兼業の推進であってほしいと思います。



石山 恒貴氏  
法政大学大学院政策  
創造研究科教授  
国内外の企業で人事  
労務関係を担当した  
のち、現職。人的資源  
管理、人材育成、雇用  
が研究領域。

summary

総括

編集長

櫻井 功

今号は、企業が副業・兼業の解禁を検討する際に参考となる情報の提供を目指し、調査や取材などをもとに誌面を構成した。編集を通して随所で実感したのは、今回の副業・兼業の解禁の動きは、単発のものでも単なるブームでもなく、戦後長く続いてきた日本の雇用のあり方や働き方が変わりつつある大きな「うねり」の一部であるということだ。

2018年、ガイドライン策定やモデル就業規則の改定によって、政府から副業・兼業促進の方針が明示されたばかりであり、まだまだ労働法制や社会保障法制等、法制度の整備は追いついていない。そのため現段階では「副業・兼業の解禁に踏み切れない」とする企業は多い。しかし、我々は「確実に副業・兼業解禁の動きは広がっていく」と考える。なぜなら、国の意向はどうあれ、副業・兼業の促進は従来の雇用の仕組みの中で頭打ちになっている従業員のための新たな促進策であり、な

かなか進まないイノベーションの手段であると企業はみているからである。今は様子見の企業も、社会全体が大きく動いている中でいずれ解禁せざるを得ない時が来るのではないだろうか。

その際、企業にとって大事なのは副業・兼業をいかに事業の中で戦略的に意味づけることができるかという点だ。本誌で紹介した2社の事例にあったように、自社として副業・兼業をどのような文脈の中に位置づけるのかを明確にした上で取り組むことが、結果的に企業の得るメリットの最大化にも繋がると考えられる。

石山恒貴教授のお話にもあったように、個人のキャリア観もまた自律的なものになりゆく中で、雇用というものの意味が徐々に希薄になり、近い将来誰もが「副業・兼業」ならぬ「複業」において能力を発揮することが当たり前になるのかもしれない。そのような個人から、今後も選ばれ続ける企業であるために、人事は従来の「雇用」を前提とした「社員」のみをリソースとする人材マネジメントに留まらず、マーケットから「適時・適材・適所」でリソースを調達し、より柔軟な関係を構築できるスキルを磨かなくてはならないのではないだろうか。





# これから 新しい人材の 探し方

2019年3月リリース

# シェアフル

1日単位で仕事と求職者をつなぎ、  
企業のオンデマンドな労働力確保に貢献します。

リリース記念キャンペーン実施中!

今なら初日紹介手数料無料でサービスをご利用いただけます。詳しくはコチラ

🔍 シェアフル 法人

