

副業・兼業の促進

働き方改革フェーズⅡと
エンゲージメント向上を目指して



2021/10/12

Keidanren
Policy & Action

目次

はじめに	3
第1部 なぜ今、副業・兼業の促進が求められているか	4
1. 働き手のエンゲージメントを高め、働き方改革フェーズⅡを推進する	
2. 「働きがい」と「働きやすさ」を高める施策	
3. 副業・兼業を容易にする環境整備と多様化する働き手の価値観	
4. 各社の実態にあわせた副業・兼業の施策導入を	
Column 「副業・兼業」の定義	
第2部 副業・兼業の促進に向けて	
I. 目的の整理と導入効果 -企業の取り組み事例から紐解く-	8
1. 副業・兼業の導入目的	
2. 副業・兼業を認める契機	
3. 他の施策との整合性	
4. 副業・兼業によるメリットや効果	
5. リテンションとしての副業・兼業	
6. 健康確保を前提とした施策導入検討を	
II. 多様な副業・兼業の施策	12
III. 副業・兼業の施策検討における留意点	13
1. 労働時間の通算・管理	
2. 健康確保・安全配慮義務の履行	
3. その他（競業避止・秘密保持等）	
Column 副業・兼業者インタビュー	

第3部 企業事例編 _____ 25

(※五十音順)

1. 株式会社 I H I	_____ 27
2. ANAホールディングス株式会社	_____ 31
3. SMBC日興証券株式会社	_____ 35
4. カゴメ株式会社	_____ 39
5. 株式会社 J T B	_____ 43
6. 株式会社静岡銀行	_____ 47
7. 株式会社新生銀行	_____ 51
8. ダイハツ工業株式会社	_____ 55
9. 株式会社ディー・エヌ・エー	_____ 59
10. 東京海上日動火災保険株式会社	_____ 63
11. 株式会社みずほフィナンシャルグループ	_____ 67
12. 三菱地所株式会社	_____ 71
13. ライオン株式会社	_____ 75
14. ライフネット生命保険株式会社	_____ 79
15. ヤフー株式会社	_____ 83

はじめに

経団連は、Society 5.0 for SDGs の実現に向けて、意識と実態の変革を促す「働き方改革」を推進してきた。新型コロナウイルスの感染拡大の前から、企業を取り巻く経営環境が激変しており、ポストコロナ時代を見据え、各企業は新しい働き方のスタイルを模索している。

こうした中、経団連は 2020 年 11 月に「。新成長戦略」を取りまとめた。企業にとって特に重要なステークホルダーである働き手の多様な価値観や働き方を尊重し、その活躍を促していくことが、エンゲージメントを高め、生産性の向上やイノベーションの創出につながることを指摘した。

エンゲージメントを高める施策はさまざまである。副業・兼業は、自身の能力をひとつの企業にとらわれずに幅広く発揮したい、本業以外の仕事を通じてスキルアップを図りたいといった働き手の多様なニーズに応えること、他方、企業にとっては優秀な人材の確保や、社内では得がたい知見を活かしたイノベーションの創出が見込まれる取り組みとして、注目が高まっている。

本報告書は、主にこれから副業・兼業を積極的に活用したいと考える企業の参考となるよう、副業・兼業の重要性や目的を改めて整理するとともに、先進的に取り組んでいる企業事例を通じて得られた効果的な施策などについて取りまとめたものである。

なお、副業・兼業の中には単なる収入補填だけを目的としたものも存在するが、一定の専門性やスキルなどを持った働き手はその能力をさらに高めることを目的としたものとは性質が異なるため、分けて考える必要がある。本書は、キャリアアップや新たな知見の獲得といった、エンゲージメントの向上に資する副業・兼業を対象としている。

第1部

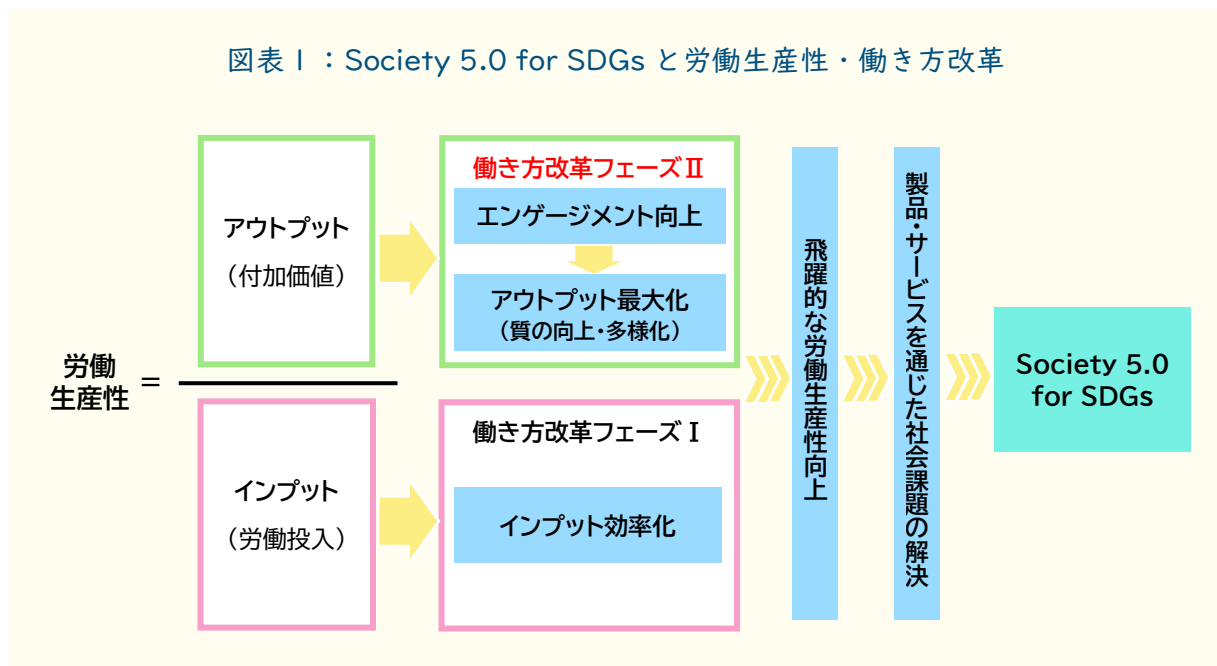
なぜ今、副業・兼業の促進が求められているか

1. 働き手のエンゲージメントを高め、働き方改革フェーズIIを推進する

経団連は、DX（デジタルトランスフォーメーション）に多様な人々の想像力・創造力をかけ合わせることで、さまざまな社会課題の解決と新たな価値創造を図る Society 5.0 for SDGs の実現を目指している。その実現に不可欠となる、飛躍的な労働生産性の向上には、労働時間削減や年休取得促進

などによってインプット（労働投入）を削減する「働き方改革フェーズI」の着実な取り組みと、働き手一人ひとりの「エンゲージメント向上」によるアウトプット（付加価値）の最大化に注力する「働き方改革フェーズII」の深化が求められている。

図表 I : Society 5.0 for SDGs と労働生産性・働き方改革



出典：経団連「2021年版 経営労働政策特別委員会報告」

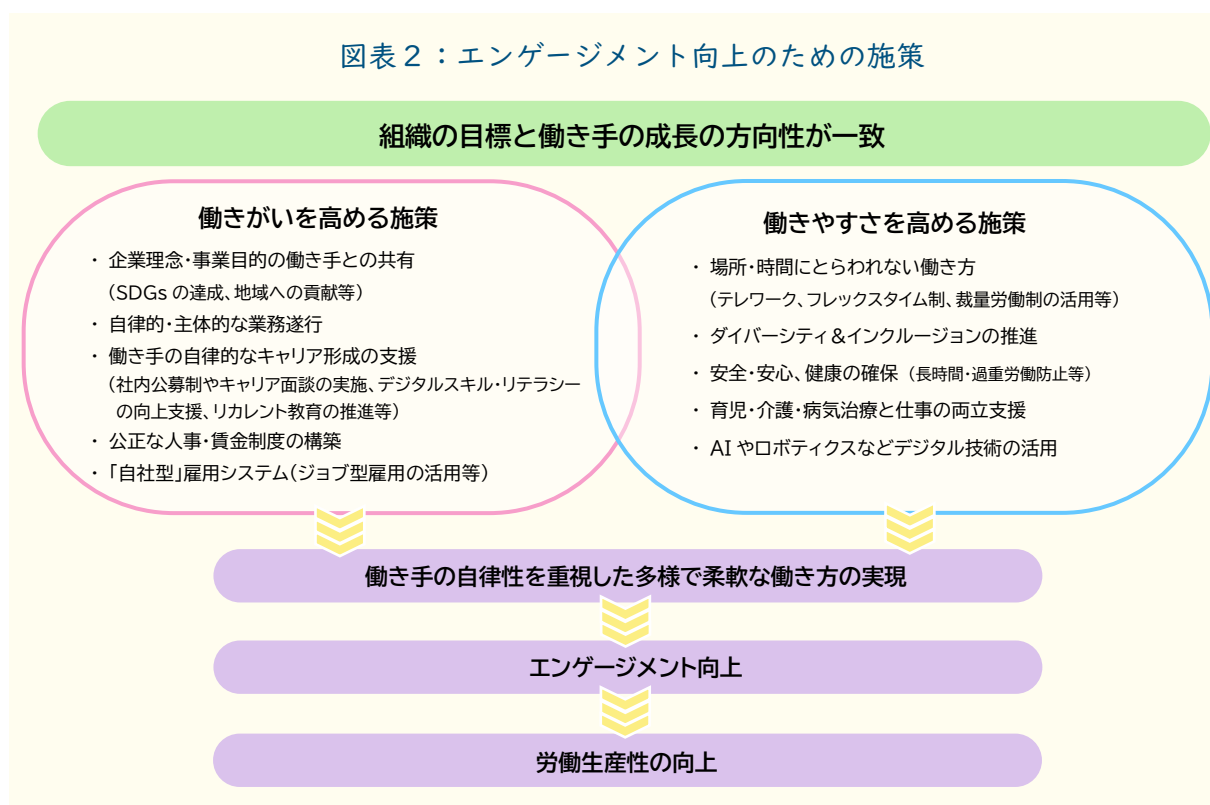
2. 「働きがい」と「働きやすさ」を高める施策

エンゲージメントとは、働き手にとって組織目標の達成と自らの成長の方向性が一致し、「働きがい」や「働きやすさ」を感じる職場環境の中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を示す概念である。企業にとっては「働きがい」と「働きやすさ」の双方を実感できる職場づくり、施策の

推進によって、エンゲージメントを高めることが重要となる（図表2参照）。

「働きがい」を高める視点からは「働き手の自律的なキャリア形成の支援」、「働きやすさ」を高める視点としては、「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」などが必要となる。そして、これらの双方に関わるものの一つが、働き手の多様な価値観を尊重し、自律的なキャリア形成に資する副業・兼業である。

図表2：エンゲージメント向上のための施策



出典：経団連「2021年版 経営労働政策特別委員会報告」

3. 副業・兼業を容易にする環境整備と多様化する働き手の価値観

副業・兼業は、地方創生・東京一極集中の是正の観点からも期待されている。昨今は、地方の中小企業や官公庁と、大企業の副業・兼業人材を引き合わせるマッチングサービスなども生まれている。リモートワークと副業・兼業の組み合わせにより、都市と地方の2拠点居住や、都市にしながら地方の仕事を行う働き方が可能になっている。

また、コロナ禍においてテレワークに

代表される場所・時間にとらわれない働き方の普及が進んでおり、副業・兼業をしやすい環境が整いつつある。

本報告書で紹介する企業の働き手から、「リモートワークによって削減できた通勤時間を副業・兼業にあてている」「フレックスタイム制によって始業の時間を調整し、副業・兼業をする時間を確保している」といった声があった。

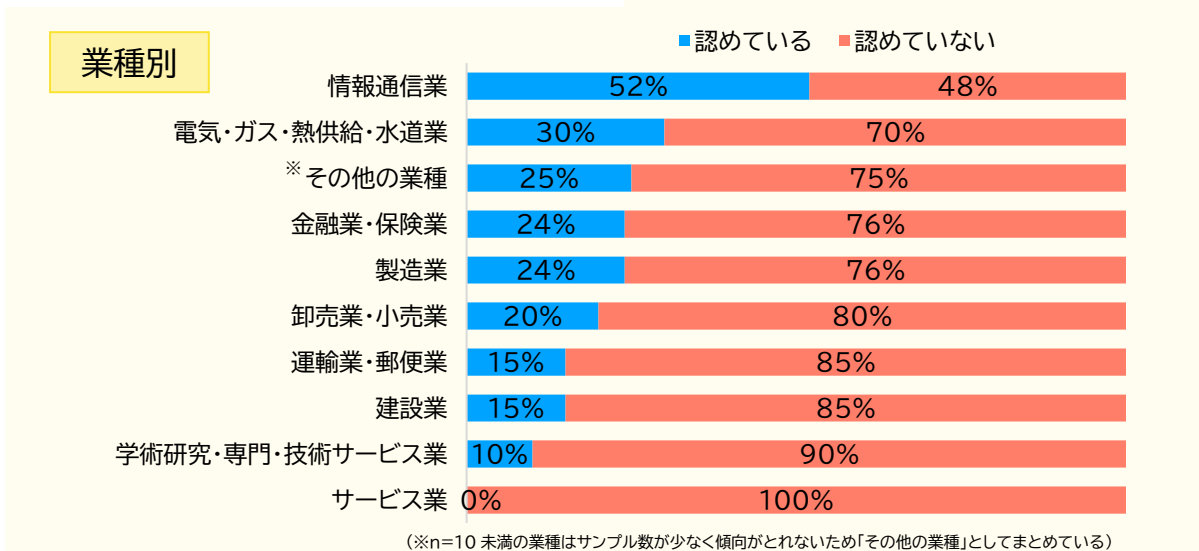
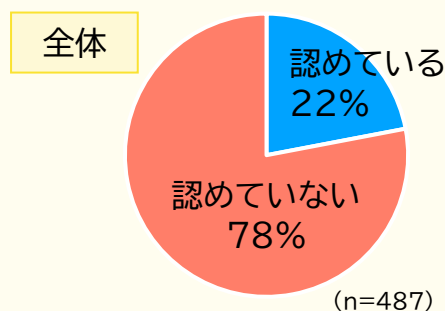
さらに、人生 100 年時代の中、「一つの会社で定年まで勤めあげる（就社）」以外の働き方や生き方を希望する者が増えていることを受け、政府は 2017 年 3 月の「働き方改革実行計画」において、「労働者の健康確保に留意しつつ、原則副業・兼業を認める方向で普及促進を図る」ことを閣議決定した。そのうえで「モデル就業規則」の内容を、副業・兼業を原則認める方向に改定する

とともに、2020 年 9 月に「副業・兼業の促進に関するガイドライン」の改定版を公表した。同ガイドラインには労働時間の通算についての原則的な方法に加えて、簡便な労働時間管理の方法（管理モデル）が示されており、労働時間管理が煩雑という理由で副業・兼業の導入を躊躇していた企業の背中を後押しすることにつながると期待されている。

4. 各社の実態にあわせた副業・兼業の施策導入を

経団連が 2020 年に実施した調査によると、副業・兼業を認めている企業は 22%と多くはない。副業・兼業を認めることが困難と考える理由としては、長時間労働につながる懸念や健康確保を課題として認識している企業が多い。特に、建設業やドライバーに対してインターバル規制が設けられている運輸・郵便業などは、本業の心身への負担が大きいことが、導入を躊躇させる要因になっていると考えられる。

図表 3：
副業・兼業を認めている企業の割合



出典：経団連「2020 年 労働時間等実態調査」(<https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/081.pdf>)

このため、副業・兼業を推進していくにあたっては、多様な人事労務施策の一つと位置付け、自社の実態にあわせて導入を検討していくことが肝要となる。例えば、社外での副業・兼業を認めることが難しい場合には、働き手の自律性を重視した「社内副業」を検討することも一考である。

Column

「副業・兼業」の定義

副業・兼業にはさまざまな定義が存在する。労働時間の長短、収入の多寡、労働契約の先後関係、働き手自身の認識にゆだねるものなどが考えられる。企業の現場では、「副業」と「兼業」の意味をあえて使い分ける場合もあれば、同義のものとして扱うこともある。「複業」という表現を用いることで、本業と副業の境界線をあえて明確にせず、パラレルキャリアを想定した働き方と位置付けている企業もある。

政府の定義も多様である。総務省は「副業」を『主な仕事以外に就いている仕事^{*1}』とし、中小企業庁は『一般的に、収入を得るために携わる本業以外の仕事^{*2}』と定義している。厚生労働省の「副業・兼業の促進に関するガイドライン^{*3}」に定義は明記されていないが、記述内容から、労働契約の先後の順（先：本業、後：副業・兼業）と整理していることが読みとれる。

本報告書では、働き方改革フェーズⅡに不可欠なエンゲージメント向上に資するものと位置付けたうえで、「副業」と「兼業」は同義であると整理している。

このため、単なる収入補填だけを目的とした働き方は、本報告書における副業・兼業に含めていない。

※「第3部：企業事例編」においては、各社の意向を尊重し、各社における表現をそのまま用いている。

*1 総務省「就業構造基本調査（2017年）」での定義

*2 中小企業庁「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（2017年）」での定義

*3 <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyouku/0000192844.pdf>

第2部

副業・兼業の促進に向けて

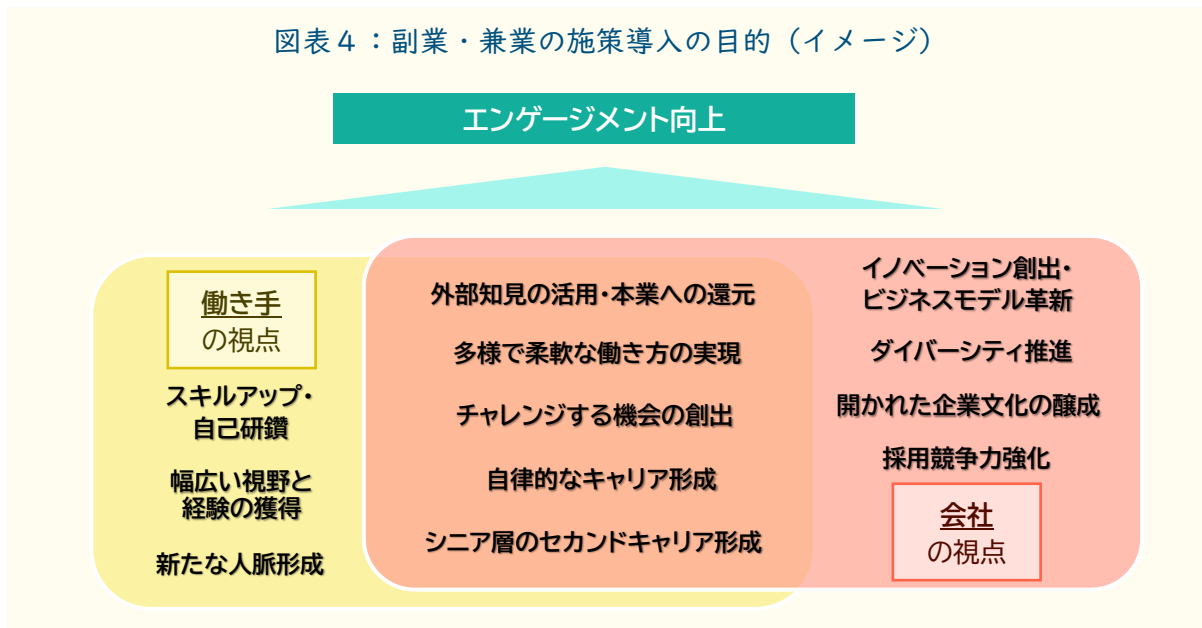
I. 目的の整理と導入効果 —企業の取り組み事例から紐解く—

1. 副業・兼業の導入目的

副業・兼業の施策を導入する目的は各社によってさまざまである。一方、第3部で

紹介する企業においては、組織の目標と働き手の成長の方向性を一致させて、エンゲージメント向上を目指す施策として位置付けている点は共通している。

図表4：副業・兼業の施策導入の目的（イメージ）



※事例掲載企業における目的などをもとに、経団連事務局が作成。

※あくまでも列挙であるため、目的の表現や位置付けは各社の実態・実情などに基づいて設定することが肝要となる。

副業・兼業の施策導入の検討にあたっては、「社員にどうなってほしいのか」「会社としてどのような働き方を重視していくのか」といった導入する目的をあらかじめ明確にすることが肝要となる。明確化した導入目的は、働き手に対する会社のメッセージとなる。事例掲載企業からは、

- ▶ 副業・兼業の施策によって、失敗を恐れず挑戦し続けることの重要性を社員に伝え

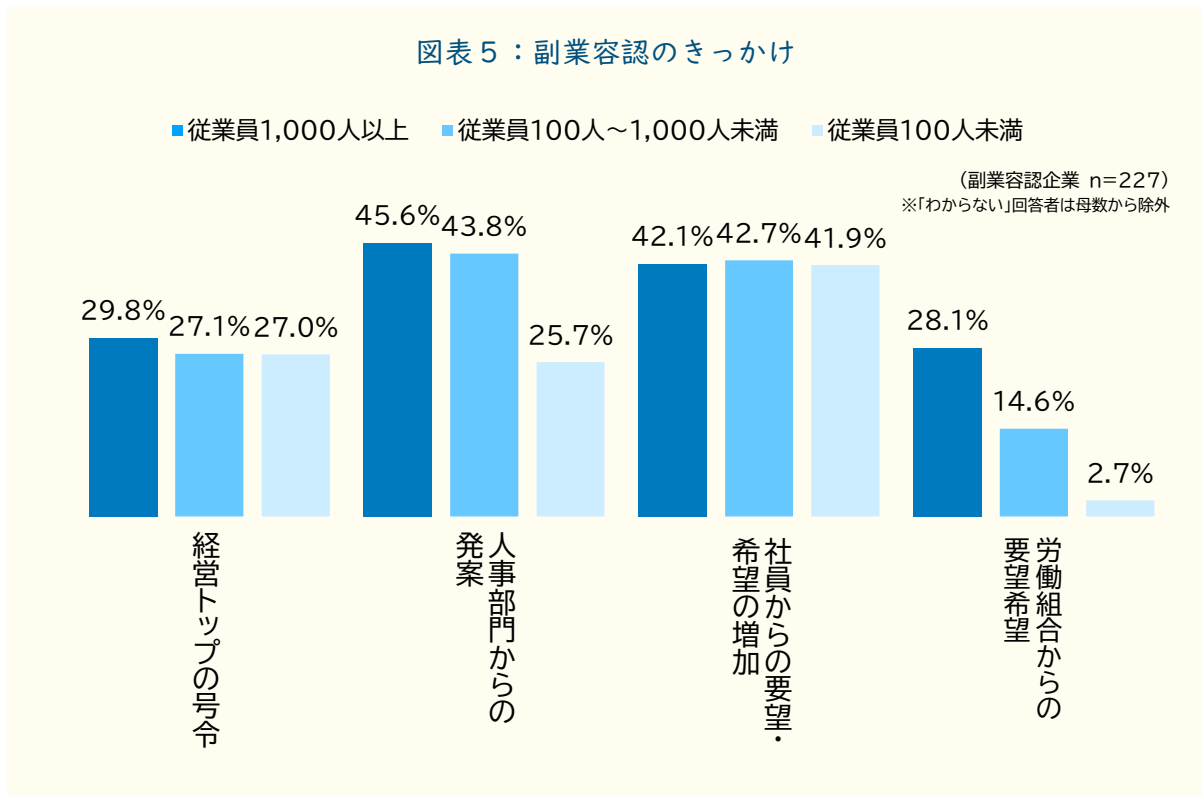
ることができた

- ▶ 副業・兼業をしていない社員やステークホルダーに対して「柔軟な働き方を重視する会社」であることをアピールできた
- ▶ 現時点で目に見える結果が出ているわけではないが、将来的に会社としてのイノベーション創出につながるだろうといった評価の声があがっている。

2. 副業・兼業を認める契機

導入を検討するきっかけとしては、働き手からのニーズを踏まえてはじめることが考えられる。他方で、事例掲載企業の中には、トップや経営層の強い改革意識や、人事部門の問題意識から施策導入に至ったケース

も少なくない。パーソル総合研究所の調査によると、働き手の副業・兼業を認めるきっかけについて、「社員からの要望・希望の増加」が4割、「人事部門からの発案」が4割（従業員100人以上規模）、「経営トップの号令」が3割弱となっている。



出典：パーソル総合研究所「副業の実態・意識調査（2019年5月）」をもとに経団連事務局が加工

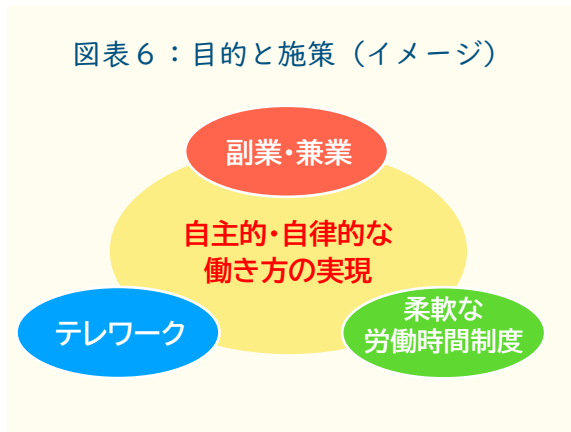
以下は、事例掲載企業における施策導入のきっかけの一例である。

- 事業環境が目まぐるしく変化する中、自社のビジネスモデルが「このままではいけない」「変革しなければならない」という強い危機感があった

- 経営層や人事責任者の号令によってドラステックな働き方改革を推進し、その一環としてはじめた
- 同質的・均質的な働き方では、イノベーションは生み出せないという、人事部門としての課題感があった

3. 他の施策との整合性

副業・兼業は、目的を実現させるための一つの手段・ツールであることを踏まえ、他の施策と一貫性や整合性がとれているかを検討することが肝要である。



例えば、「自主的・自律的な働き方の実現」を目的とした場合、その目的に合う他の施策としては、テレワークや柔軟な労働時間制度が考えられる。それらの施策との組み合わせも同時に検討することで、副業・兼業の施策がより有効に機能すると考えられる。事例掲載企業や働き手からは

- ▶ 副業・兼業はフレックスタイム制など柔軟な労働時間制度との相性が良い
- ▶ テレワークによって通勤時間が減り、副業・兼業に時間が割ける

という声があがっている。

また、「キャリア形成支援」を目的とした場合には、キャリアプランに関する施策や研修体系も並行して見直すことも重要になる。

4. 副業・兼業によるメリットや効果

副業・兼業を促進することで、企業にはさまざまなメリットや効果が生まれる。パーソル総合研究所の調査によると、働き方改革の推進や企業イメージの向上、イノベーションの拡大といった効果を実感している

企業は多い。一方、働き手については、副業・兼業を通じて、本業への帰属意識の高まりや、本業のパフォーマンス向上を実感している者が多い。

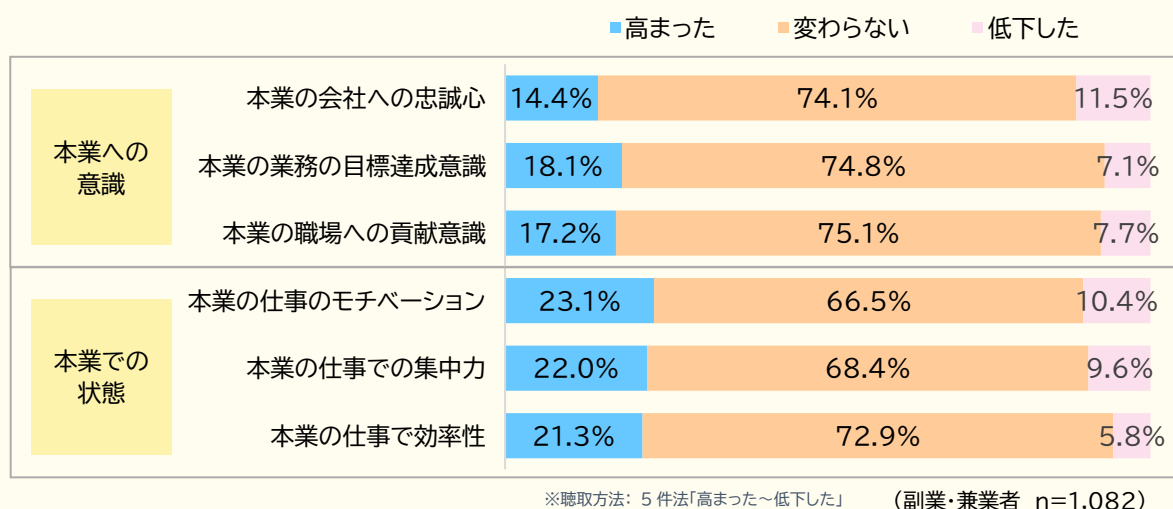
図表7：副業・兼業の容認によって企業が実感する効果

効果実感あり		把握している副業者が5人以上いる企業： n=159	効果実感なし
人材確保・定着	45.9%	優秀な人材の確保(採用活動)	13.8%
	50.9%	優秀な人材の定着(離職率の低下)	15.1%
従業員の成長に関わるメリット	50.3%	従業員のモチベーションの向上	11.3%
	49.7%	従業員のスキル向上	11.9%
	47.2%	従業員の視野拡大・自主性向上	17.6%
	49.7%	従業員の生産性の向上	13.8%
	63.5%	従業員の収入補填	9.4%
イノベーション	52.2%	従業員の社外での人脈拡大	15.7%
	44.7%	新規事業の創発(イノベーションの拡大)	14.5%
	その他	59.1%	働き方改革の促進
52.2%		転職や再就職の支援	13.2%
47.8%		企業イメージの向上	14.5%
49.1%		社会貢献	16.4%

※数値は、「効果を感じたか」5件法「あてはまる」計(%)

出典：パーソル総合研究所「副業の実態・意識調査（2019年5月）」をもとに経団連事務局が加工

図表8：副業・兼業による本業への変化



出典：パーソル総合研究所「副業の実態・意識調査（2019年5月）」をもとに経団連事務局が加工

5. リテンションとしての副業・兼業

導入検討段階において想定される懸念の一つに、「副業・兼業を認めると、社員の転職・離職を誘発してしまわないか」といった問題がある。事例掲載企業の中にも、施策の導入検討段階において、優秀な社員の離職

について懸念したところもあるが、副業・兼業を認めたことで、むしろ優秀な人材の確保や定着につながったと実感している企業は多い（図表7参照）。

6. 健康確保を前提とした施策導入検討を

また、副業・兼業を認めることで、働き手の労働時間が長くなり、働き過ぎを招くことも懸念される。このため、働き手の心身の健康面に十分注意することが大前提となる。

事例掲載企業の中には、副業・兼業者に定期的に経過報告を求め、労働時間の実態や健康状態を確認し、必要に応じて副業・兼業の停止や中止を求めるところもある。

II. 多様な副業・兼業の施策

副業・兼業は、「誰が主体か」という視点と、「雇用形態」によって、図表9のとおり6つのパターンに整理・区分できる。

図表9：副業・兼業の施策分類

	雇用で	非雇用で	社内で
(本業が雇用の) 働き手が	A 副業・兼業をする	B 副業・兼業をする	E1 副業・兼業をする
会社が	C 副業・兼業者を 受け入れる	D 副業・兼業者を 受け入れる	E2 副業・兼業者を 公募する

※雇用：正社員、パート・アルバイト 等

非雇用：個人事業主、業務委託、フリーランス、起業 等

どのパターンの副業・兼業を導入するかは、前述の「I. 目的の整理と導入効果」や自社の実態に鑑みて検討することが重要となる。

例えば、自社の社員の「チャレンジする機会の支援」を主目的とする場合には、「A」や「B」、「E」の施策を導入することが考えられる。「外部知見の活用」を目的とした場合には、「C」または「D」が対象になりうる。

各パターンによって留意点は異なるが、とりわけ雇用契約を結んでいるか否かで労働関連法等の適用が変わってくることに注意が必要となる（例：雇用せずに副業・兼業者の受け入れる「D」については、受け入れた会社は働き手を「労働者」として扱っ

てはならず、原則的に具体的な指示・命令はできない）。

また、「社内副業」は、自社の中で完結する施策であることを前提に、「誰が主体か」によって「E1」と「E2」に分類できる。

「E1」は、働き手自らが手を挙げて、自身の所定労働時間の一部を使い、主たる業務とは別のプロジェクトや職務に携わるようなものが考えられる。例えば、主たる業務とは異なるイノベーション創出の時間に割くような取り組み（いわゆる「10%ルール」）も広義の「E1」と考えることができる。

「E2」は、会社が副業・兼業として担ってもらいたいプロジェクトや職務を用意し、社内の人材を公募するものが想定される。

Ⅲ. 副業・兼業の施策検討における留意点

1. 労働時間の通算・管理

以下では、働き手が本業と副業・兼業いずれも雇用契約を結んでいる場合（Ⅱ. 図表9「A」または「C」）における労働時間管理の留意点を整理する。

〔課題〕「A」または「C」における通算管理方法

自社で雇用している社員が他社において雇用されるかたちで副業・兼業する「A」、あるいは他社で雇用されている社員を自社で雇用契約を結んで副業・兼業として受け入れる「C」の場合、本業での労働時間と

副業・兼業先での労働時間を通算して管理する必要がある。ただし、管理監督者として労働契約を締結している場合には、労働時間の通算は不要である。

〔方策Ⅰ〕管理モデルの活用

「A」の場合、副業・兼業先での労働時間を把握することには大きな負担も伴うことから、厚生労働省は2020年9月に「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を改定し、簡便な労働時間管理の方法として「管理モデル」を示している。

管理モデルは、自社と副業・兼業先の双方で所定外労働が発生する場合に活用されることを想定している。通算した労働時間が法定の範囲内におさまることを遵守しつつ、各々の事業場が労働時間の上限を設定し、それぞれ他社の実際の労働時間の長さにかかわらず割増賃金を支払うというものである。

活用に関しては、自社では管理モデルを

用いて労働時間を管理する旨を労働者に通知するとともに、労働者を通じて副業・兼業先に管理モデルを用いることを伝達することになる。例えばJTBは、社員の副業・兼業に際しては管理モデルを適用している。

また、管理モデルは基本的に、本業でフルタイム勤務の労働者が副業・兼業をするケースを想定したものであると考えられるが、本業と副業・兼業の双方がフルタイム勤務でない場合にも、モデル活用が可能である。^{*1}

管理モデルの具体的な活用方法や、モデル運用に係る届出様式例については、厚生労働省のウェブサイト^{*2}を参照されたい。

*1 厚生労働省「副業・兼業の促進に関するガイドラインQ&A」p.43では、以下のような具体例が示されている。
「管理モデルによる副業・兼業を行う場合に、例えば、
・A事業場においては、所定労働日が月曜日から金曜日までの各日、所定労働時間が各日について4時間、所定外労働時間の上限が各日について1時間として、労働時間の上限を設定し
・B事業場においては、所定労働日が月曜日から金曜日までの各日、所定労働時間が各日について3時間、所定外労働時間の上限が各日について1時間として、労働時間の上限を設定し
副業・兼業を行うことが可能です。」

*2 <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000192188.html>

〔方策2〕 第3者機関の利用

副業・兼業に特化した労働時間管理のシステムやサービスを提供する第3者機関を活用して労働時間を管理することも一考である。過重労働のおそれがある場合には、第3者機関が本人や企業の人事へアラートを通知するほか、働き手が副業・兼業を開始する際の各種申請の代行・仲介を担う。

三菱地所は、契約している第3者機関の

クラウドソフトにより、副業の開始前に申請内容やリスクの有無をチェックするとともに、開始後の副業の就労時間や困りごとなども、同ソフトを通じて把握している。

副業・兼業の労働時間管理の煩雑さや、人事部門の業務負荷の高まりを懸念する企業においては、こうしたサービスの活用も検討に値しよう。

2. 健康確保・安全配慮義務の履行

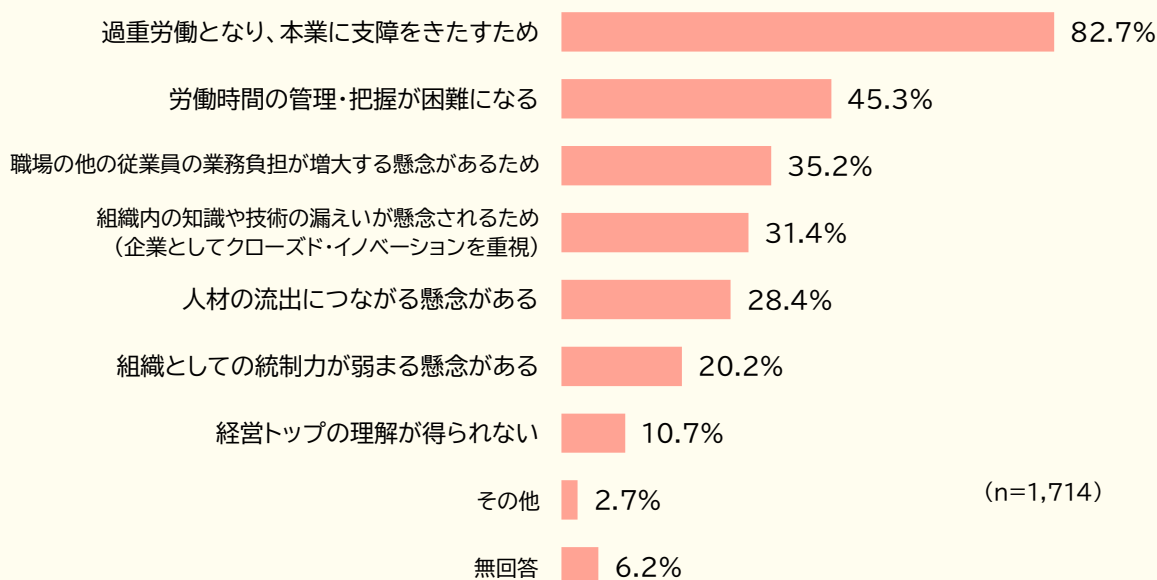
次に、副業・兼業による働き過ぎの防止、健康確保に関する留意点を整理する。

【課題】 過重労働の防止

働き手一人ひとりのエンゲージメントを高めるためには、過重労働を防ぐ必要があることは論をまたない。副業・兼業を認めたことで、「働き過ぎ」を招くようなことは絶対にあってはならない。独立行政法人労働政策研究・研修機構の調査によると、

副業・兼業を許可しない理由について、「過重労働となり、本業に支障をきたすため」が最も多い。また、副業・兼業者の中には実際に「過重労働となり体調を崩した」という声も一定数存在する。

図表 10：企業が副業・兼業を許可しない理由



※従業員の副業・兼業に関する意向について、「副業・兼業を許可する予定はない」とする企業を対象に集計。(複数回答可)

出典：独立行政法人 労働政策研究・研修機構

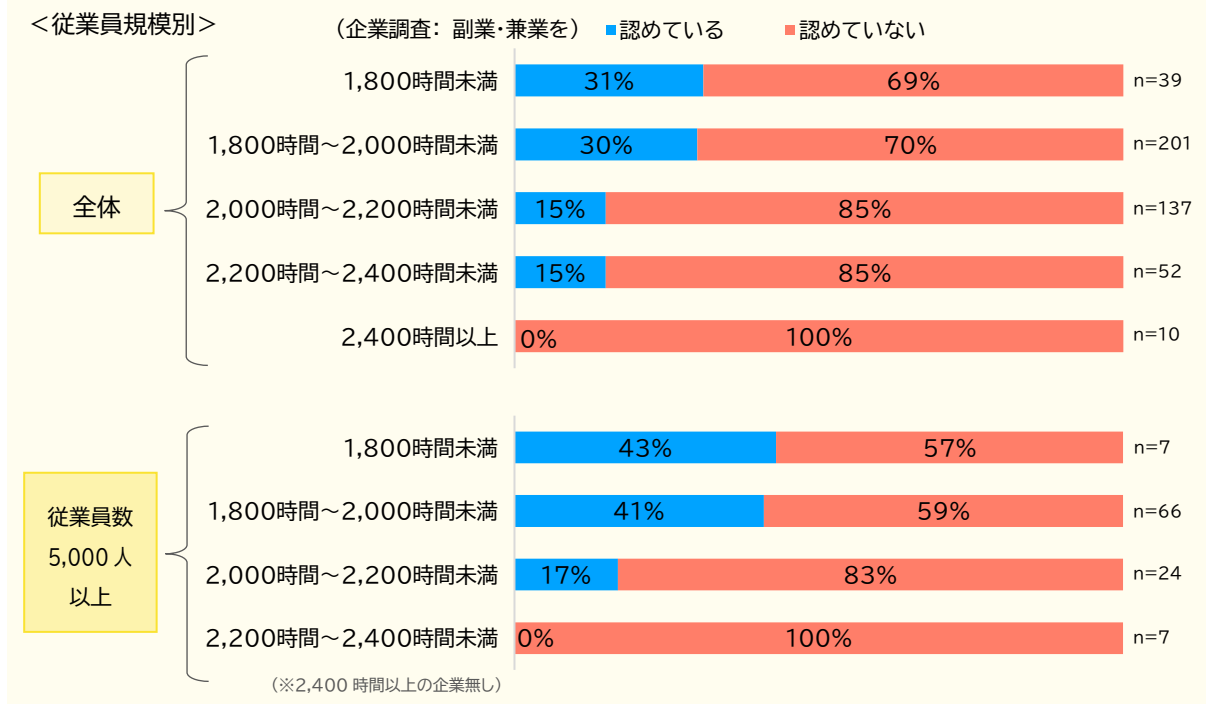
「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査 (2018年9月)」をもとに経団連事務局が加工

経団連の調査によると、自社の総実労働時間(年間平均)が長い企業ほど、副業・兼業を認めていない傾向が見られる。自社の労働時間の実情に鑑みて、過重労働になるおそれがある場合には、副業・兼業を認めな

いと判断することもあり得よう。

エンゲージメントの向上を目的とした副業・兼業の推進にあたっては、「働き方改革フェーズI」によって労働時間(インプット)の削減を進めることが第一歩といえる。

図表 11：副業・兼業についての方針と一般労働者の総実労働時間（年間平均）との関係性



出典：経団連「2020年 労働時間等実態調査」(<https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/081.pdf>)

【方策1】本業の労働時間の要件設定

働き過ぎを防ぐ方策としては、本業の労働時間に一定の要件を設け、それをクリアした働き手にのみ副業・兼業を認めるとする運用が考えられる。例えば、カゴメは「本業である同社での年間総実労働時間が1,900時間未満」かつ「同社での時間外労働の月平均が15時間以下」を、副業を認め

る要件としている。生産性の高い働き手だけに副業・兼業を認めることで、働き手の過重労働のリスクを低減している。

また、副業・兼業をするために、本業において効率的に働かなければならないという意識が高まるという副次的な効果も期待できる。

【方策2】副業・兼業の労働時間の要件設定

副業・兼業の労働時間に要件を設けることも有効である。例えば、東京海上日動火災保険は「社外副業の労働時間は原則、月30時間まで」という要件を設定している。こうした要件を設けることで、あくまでも本業が優先であることのメッセージになる

とともに、副業・兼業による働き過ぎを防止することができる。

事例掲載企業の中には、労働時間管理の必要がない個人事業主であっても、働き過ぎを防ぐ観点から、副業・兼業先での就労時間などを確認するところもある。

【方策3】通算した労働時間の要件設定

本業と副業・兼業での労働時間について、労働基準法上は（本業先、副業・兼業先でいずれも雇用されている場合）、通算して法定労働時間外になる部分については、単月 100 時間未満、複数月平均 80 時間以内とする必要がある。ただし、「通算した

労働時間は X 時間未満まで」というように、本業と副業・兼業を通算した労働時間に要件を設ける際には、働き手の健康確保・安全配慮義務の履行という視点から、法定の上限近傍となるような労働時間に設定することは避けるべきである。

【その他の方策】

ライオンは、深夜 22 時以降の副業は禁止、翌勤務まで 10 時間以上のインターバルの確保、週に 1 日は休日をとることを要件としている。

また、新生銀行では、退職者の兼業を制限しているとともに、直近の人事評価で一定の水準を満たさない場合には兼業をできな

いこととしている。

IHI は、兼業をする場合、本業である同社の所定労働時間を短縮したうえで、短縮した分の賃金を調整するという運用も可能としている（ただし、社会保険・雇用保険の加入継続のため、同社において週 20 時間以上勤務することが条件となる）。

3. その他（競業禁止・秘密保持等）

副業・兼業の施策を推進する際には、以下4点についても留意が必要となる。

- (1) 競業しないか
- (2) 機密（秘密）漏洩がないか
- (3) 会社への名誉棄損などが発生しないか
- (4) 誠実義務（職務専念義務）を履行しているか

事例掲載企業は、上記（1）～（4）の留意点に対応するため、副業・兼業を制限することを就業規則や申請書、誓約書に明記しておくなど、さまざまな対応を行っている（図表12参照）。

図表 12：懸念に対する対応策の例

企業がとりうる対応策・設定する要件	留意点・懸念点			
	(1) 競業禁止	(2) 機密漏洩	(3) 名誉棄損	(4) 誠実義務
(1)～(4)に抵触する恐れのある場合は、副業・兼業を制限することを就業規則や申請書、誓約書に明記しておく	◎	◎	◎	◎
あらかじめ副業・兼業を認めない職務を明らかにする・指定する	◎	○	○	
人事や法務部門が副業・兼業先の業務チェックをする	◎	◎	○	○
副業・兼業先のフィルタリングや反社チェックを外部に委託する	◎	◎	◎	○
副業・兼業をする本人や上司にコンプライアンス研修を実施する	◎	◎	◎	○
勤続年数によって副業・兼業を制限する（新入社員はX年目まで副業不可 など）	○	○	○	○
自社の名刺を使って副業・兼業をしない	◎		○	
公序良俗に反する副業・兼業は禁止とする			◎	
本業の就業時間中に副業・兼業をしない				◎

※ 「◎」：上述の懸念点に直接的に対応できうると考えられるもの。

「○」：上述の懸念点に間接的に対応できうると考えられるもの。

※ 掲載企業の事例をもとに経団連事務局が作成。

(1)～(4)の懸念がある場合に、副業・兼業の中止を求める制限を設けておくことは、厚生労働省のモデル就業規則やガイドラインでも示されているとおり、妥当な対応であると考えられる。企業によっては、就業規則などでさらに細かく制限事項などを記述しているケースも見られる。ただし、制限をかけすぎることによって、副業・兼業できる職務が極めて限定的になる、あるいは働き手の挑戦意欲を阻害することにもなりかねないため、あくまでも最低限の規程・記述にとどめる企業もある。各社の業種や業態、掲げた副業・兼業の目的などに鑑みて、

制限事項の具体性を検討することが望ましい。

また、副業・兼業をしていることを理由として不利益・不当な取り扱いをしてはならない。このため、自社において指針などのかたちで考え方を明示しておくことも肝要である。IHIは、「兼業を理由として、不当に評価を低く付ける、身体的もしくは精神的な苦痛を与える、働きづらい環境に追い込む等の不利益な取扱いは禁止」であることを制度導入時、全組織長に周知徹底している。

Column

副業・兼業者 インタビュー

副業・兼業者はどのような働き方をし、どのようなメリットを感じているのか。実際に本業で活躍しつつ、副業・兼業をしている方にインタビューした内容を紹介する。

働き手 Aさん (30代)

本業

製造業 (研究・開発職 / システムエンジニア)

副業・兼業

プログラミングの講師



—はじめに、本業と副業・兼業それぞれの仕事を教えてください。

製造業の企業で研究・開発職のフルタイムとして働いています。いわゆるシステムエンジニアの仕事で、ソフトウェアの開発、プログラミングによる製品の仕様設計などを行っています。

副業・兼業としては、プログラミング言語を小学生や中学生、高校生に教える講師の仕事をしています。

—副業・兼業をはじめたきっかけは何ですか？

最初の動機は、「本業が終わった後の時間に、何かはじめてみたい」というものでした。本業では基本的に残業が発生しないため、仕事終わりの時間が多くあります。また、コロナ禍で在宅勤務が多くなり、通勤時間も減ったことから、さらに自分の時間が生まれているような状況でした。そうした中で、本業企業が副業・兼業を認めていることを知り、どうせなら自分のスキルアップにつながるものを選べたら良いと思い、オンライン上で働き手と仕事の発注者をマッチングさせるサービスに登録して、今の副業・兼業の仕事を見つけました。

—副業・兼業の雇用形態や業務内容、仕事の進め方について詳しく教えてください。

副業・兼業は業務委託の時給制になります。働き方としては、本業が終わった17時過ぎ~21時までの約4時間を使って、水曜と木曜の週2日でやっています。仕事はフルリモートのかたちで、業務委託元の教育システムを介して行います。業務内容は主に2つで、①生徒がプログラミング言語を学習している最中にわからないところがあるとチャットで質問をしてくるので、それに対して回答・指導する、②生徒から提出してもらう課題内容をレビューし、合否を付けて返す——というものです。なお、①・②ともに、適宜質問や課題提出された時だけ対応すれば良いので、つきっきりで何か対応する、待機しておく必要もありません。また、どうしても本業で入社せざるを得ない時であっても、スマートフォン1つで副業・兼業ができるので、通勤の帰宅途中に対応できます。

生徒に教える仕事以外に、不定期で業務委託先ホームページのマガジン執筆を行うこともあります。

——副業・兼業を始めたうえで感じたメリットや効果はありますか？

私自身が持つスキルや知識を活かした仕事ではあるのですが、生徒に教えるプログラミング言語が本業で普段使っている言語ではなかったため、新たに自分で教材を買って勉強しました。今はまだ、それを本業で直接活用してはいませんが、追々生きてくるのではないかと考えています。また、プログラミング言語を教えることを通して、初心者がつまずきやすいところはどこかという勘所がわかり、本業での後輩指導の際に役立てることができています。別の観点で感じたメリットとして、業務委託先は双方向のチームコミュニケーションツールを介して複数人の副業・兼業者とやりとりしているのですが、「なるほど、このように業務管理するのか」と仕事のマネジメントの面でも学びがありました。

——副業・兼業を進めるうえでの苦労や困難はありますか？

今のところそれほど困難は感じていません。副業・兼業の仕事の負荷も少なく、むしろ良い気分転換になっています。生徒から難しい質問が来た時には少し苦労しますが、

それが自分の学びにもなっています。強いと言えば、確定申告にともなう知識を身に付けなければならない点は苦労しました。ただ、逆にそこが学びになり、BS（貸借対照表）やPL（損益計算書）など、税務的な知識を身に付けることにつながりました。これは後々、自分が管理職になった時などに生きてくるのではないかと考えています。

——本業先への思い、今後の展望などを教えてください。

副業・兼業がしやすい会社でとてもありがたいと感じています。以前は本業でもっと働きたい、という思いもありましたが、むしろ残業が発生しないぐらい効率的に働いているからこそ、こうした副業・兼業など、違う場でのスキルアップに時間をあてられるということを実感しました。

今後の展望として、当面は今の副業・兼業の働き方を続けていければと思っていますが、さらに面白い仕事があればチャレンジしてみたいと考えています。一方で、本業先で柔軟な労働時間制度が導入されて、さらに時間の融通が利くようになれば、また違った働き方もできるのではないかと考えます。

働き手 Bさん (40代)

本業

情報通信業 (人事)

副業・兼業

地方中小企業の人事制度構築



—はじめに、本業と副業・兼業それぞれの仕事を教えてください。

情報通信業の企業で、人事の仕事をしています。具体的には、人事制度の運用改善や労務管理の業務に従事しています。

副業・兼業では、地方の中小企業の人事制度構築や、採用活動などを含むさまざまな人事施策の企画立案に携わっています。

—副業・兼業をはじめたきっかけは何ですか？

「自分の人事としての市場価値を確かめたかった」ということが、はじめた大きな理由の一つです。私は本業のキャリアの中で社内折衝や内向きな仕事が多かったため、「果たして自分は人事の人間として専門性が高いのか？自分のスキルが世の中で通用するのだろうか？」という強い危機感がありました。同時に「既存のものではなく、一から新たに制度を生み出せる人間になりたい」という気持ちもありました。

そんな折に、地方の中小企業の人事制度構築を、副業・兼業として担う働き方があることをインターネットの記事で知りました。さっそく大企業人材と地方企業とを引き合わせるプラットフォームに登録し、人事に関わる案件に応募したところマッチングに至り、現在の副業・兼業を行うことになりました。

—副業・兼業の雇用形態や仕事の進め方などについて詳しく教えてください。

副業・兼業は業務委託契約で、1か月単位

で契約を締結・更新します。例えば「社員の人事評価制度について現状の課題を整理し、新たな制度構築の提案してほしい」というパッケージの依頼・相談に対して、期日までに提案書を提示する、というのが基本的な契約内容となります。

仕事の進め方は、まずリモートで副業・兼業先企業の社長と雑談も交えながらオンライン面談をし、課題の本質を探ります。その後は自分なりに提案のための知見を収集する作業に入ります。具体的には、課題解決に役立つような文献を読み込んだり、必要に応じて現場で実際に働く社員にインタビューをしたりしています。最終的には提案書のかたちで資料に落とし込み、社長にプレゼンをする、という流れになります。

働き方としては、基本的にまとまった時間が確保できる土日に副業・兼業をしています。私生活とも両立させるため「副業・兼業は週6時間まで」と、自分なりにルールを設けました。実際には平均して週3~4時間働いています。

—本業と副業・兼業が同種の仕事ですが、その観点で懸念は生じましたか？

たしかに、副業・兼業の開始を本業先に申し出た際には「同じ人事の仕事だが、大丈夫か」ということを上司から確認されました。ただ、あくまでも一般的な人事の知識を使うだけであることと、本業で知り得た機密情報を決して漏らさないことなどをきちんと説明・約束し、承認してもらいました。

——副業・兼業を進めるうえでの苦労や 困難はありますか？

働きすぎにならないよう常に意識しているので、心身の負荷は感じていません。面白い本をじっくり腰を据えて読むぐらいの感覚で副業・兼業をしています。ただ、副業・兼業という働き方自体がまだ世の中において当たり前にはなっておらず、「本業のパフォーマンスが落ちるのではないか」と疑われたくないこともあって、自分が副業・兼業をしていることを大っぴらには言えていないという悩みはあります。

また、副業・兼業の仕事をする中で「もっと勉強しないとイケない」ことを日々痛感しています。たしかに本業で培った経験やスキルを活かせる場面もあるのですが、本業とは企業規模も業態も違う中小企業の仕事となると、ゼロに近い状態から幅広い知見のインプットが必要になります。なおかつ仕事相手が「社長」になるので、プロとしての仕事求められる、経営に資する提案をしなければならぬという難しさは常にあります。しかしそれが良い刺激になっています。

——副業・兼業を通して得た学び、感じた メリットはありますか？

人事制度を一から練り上げる貴重な経験ができ、幅広い知識を身に付けることができましたし、良い自信にもなりました。その経験の中で、経営理念に立ち返って考えることの重要性を改めて認識できました。特に、副業・兼業先が中小企業であるため、一人ひとりの能力発揮が不可欠です。小手先の運用改善に留まらず「会社としてどうありたいのか」、「社員にどう働いて

もらいたいのか」というパーパスを、さまざまな人事施策に一気通貫で落とし込んでいく必要があること実感しました。この気付きは本業でも生きており、普段の業務でも常に目的を意識して取り組めるようになりました。

また、意外だったのは、本業で培ったPowerPointやExcelのスキルが、社外でも通用するということです。副業・兼業先の社員から「作業がとても早い、どうやっているのか？」と驚きをもって聞かれることも多くありました。普段から当たり前のようにやっていた作業スキルが評価されることは、新たな気付きでした。

——本業先への思い、今後の展望などを 教えてください。

寛大に認めてくれた本業先の企業には感謝しています。ぜひ今後、副業・兼業で得た知見を本業に還元していきたいと思っています。以前は「本業で働き続けるか、辞めて転職するか」の二択だと思込んでいたのですが、副業・兼業という選択肢があることで、それとは違ったキャリアが築けることを身をもって体感しています。副業・兼業を始める前はいろいろ不安がありましたが、まずはやってみる、新しい境遇に飛び込んでみるのが重要だと思いました。

今後は本業に支障が出ない範囲で、幅広く副業・兼業の仕事ができればと思っています。支障があるようなら手を引くことができるのが副業・兼業の強みですので、今後のキャリア次第では、いったん本業に専念する期間があっても良いかな、とも考えています。

第3部

企業事例編

企業事例 目次・施策早見表

会社名	副業・兼業施策内容				
	自社の働き手が 副業・兼業をする		会社が副業・兼業を 受け入れる		社内で 副業・兼業 をする/ 公募する
	雇用	非雇用	雇用	非雇用	
1. 株式会社 I H I (p. 27)	○	○			○
2. ANAホールディングス株式会社 (p. 31)	○	○			
3. SMBC日興証券株式会社 (p. 35)		○			○
4. カゴメ株式会社 (p. 39)	○	○			
5. 株式会社 J T B (p. 43)	○	○			
6. 株式会社静岡銀行 (p. 47)		○	○	○	
7. 株式会社新生銀行 (p. 51)	○	○		○	○ ※トライアル

会社名	副業・兼業施策内容				
	自社の働き手が 副業・兼業をする		会社が副業・兼業を 受け入れる		社内で 副業・兼業 をする/ 公募する
	雇用	非雇用	雇用	非雇用	
8. ダイハツ工業株式会社 (p. 55)				○	
9. 株式会社ディー・エヌ・エー (p. 59)		○		○	○
10. 東京海上日動火災保険株式会社 (p. 63)	○	○			○
11. 株式会社みずほフィナンシャルグループ (p. 67)		○			○
12. 三菱地所株式会社 (p. 71)		○		○	○
13. ライオン株式会社 (p. 75)	○	○		○	
14. ライフネット生命保険株式会社 (p. 79)		○		○	
15. ヤフー株式会社 (p. 83)	○	○		○	○

※雇用：正社員、パート・アルバイト 等
 非雇用：個人事業主、業務委託、フリーランス、起業 等

株式会社 I H I

IHI Corporation

1. セカンドジョブ制度（兼業）の背景と目的

IHIでは、兼業について、従来から就業規則上認めていたものの、積極的に活用せず、実績もあまりなかった。しかし近年、自律的なキャリア形成や多様な働き方が注目されていると考え、社内外でのキャリア形成・開発機会の拡大につながる施策の一つとして兼業に着目し、「セカンドジョブ制度」という名称で、2021年1月から積極的な活用に舵を切った。

同社は、兼業の目的を大きく3つに分類している。第一は、「セカンドキャリア形成」

で、主に中堅・シニア層をターゲットとして従来から既に取り組んでいたものである。

これに、全従業員を対象に「社外での多様な経験を通じた人材育成・ダイバーシティ推進」、「多様な働き方への対応」という二つの目的を新たに加え、2021年1月から「セカンドジョブ制度」としてスタートした。2つの新規の兼業、とくに前者の活用を通して、社外でさまざまな経験を積みネットワークや知識を広げたり、専門性を高め、自社の業務に役立ててもらうことを期待している。

図表1：セカンドジョブ制度のポイント

	継続	新規	
目的	セカンドキャリア形成	社外での多様な経験を通じた人材育成・ダイバーシティ推進	多様な働き方への対応
対象者 (想定)	主に中堅・シニア層	全従業員	
業務内容 (想定)	経験・資格を活かした他社勤務、受託業務(フリーランス)、起業等	他社の役員・従業員、受託業務(フリーランス)、大学講師等	アルバイト・パート、受託業務(フリーランス)等
効果	キャリアシフト支援	自律的なキャリア形成の促進 新たな知識・スキル獲得 組織活性化	本人の副収入

出典：同社提供資料をもとに経団連事務局が作成

事業内容：資源・エネルギー、社会インフラ、産業機械、
航空・宇宙事業
従業員数：7,796名(2020年3月末時点)



2. 制度の概要・運用

(1) 運用・労務管理上の取扱い

期間従業員・パート従業員も含めた全従業員を対象としている。兼業先の雇用形態について特に制限しておらず、受託業務のほか、他社で雇用されることも認めている。実際に、他社に雇用される形態で兼業する者もいる。

兼業先の就業時間帯についても制限は設けていない。同社における所定就業時間「内」

の兼業も可能であるが、所定就業時間内に兼業する場合は、その時間分の賃金を控除・調整する。フレックスタイム制度の対象者については、所定労働時間の総枠に達しなかった分を控除・調整する。なお、本業である同社での週20時間以上の就労は必須としている。

図表2：労務管理上の取扱い

労務管理上の取扱い		IHI
項目	対応	
1. 労働時間管理	兼業先の契約形態によって、以下のとおりとします	
(1) 他社雇用	従業員の自己申告による兼業先を含めた労働時間管理を実施	
(2) 受託業務(フリーランス)等	対象外 (労基法が適用されない、または労働時間規制が非適用のため)	
2. 就業時間の考え方		
(1) 時間内	会社の勤務は週20H以上とします(社会保険・雇用保険の加入継続のため)	
(2) 時間外	他社雇用の場合は、会社の勤務時間と兼業先の勤務時間が法定の範囲内に収まるように管理します(管理のための勤怠システム改修を予定)	
3. 賃金・一時金	会社の所定就業時間を短縮した場合は、原則として支給調整します	
4. 評価	会社における能力・行動・成果によって公正に評価します ※ 兼業したことを理由に評価が下がることはありません	
5. 安全管理	兼業先の安全管理は、契約形態によって以下のとおりとなります ・ 他社での雇用：雇用先が安全管理を実施 ・ 受託業務(フリーランス)等：自己責任となるため、要すれば自身で傷害保険に加入する(委託会社の安全管理の対象外)	
6. 健康管理	会社において健康診断・ストレスチェック等を実施します	

Copyright © 2020 IHI Corporation All Rights Reserved.

出典：同社提供資料より抜粋

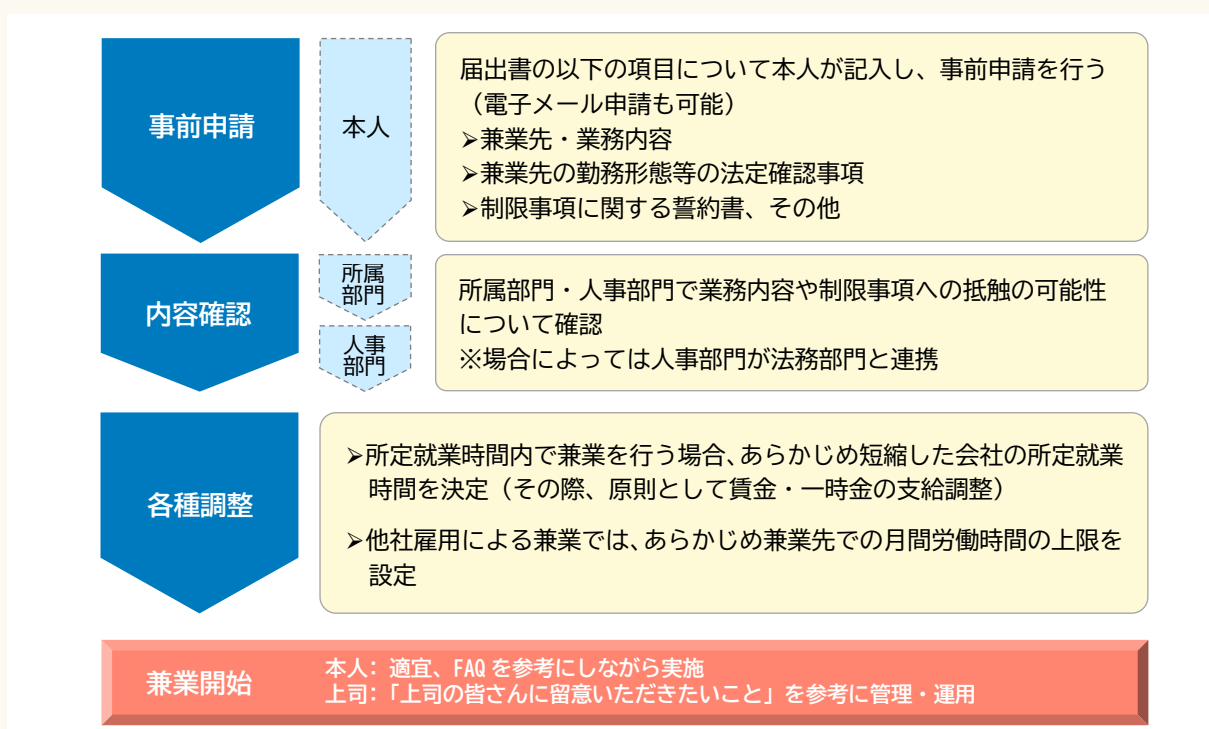
(2) 制限事項と申請フロー

以下の4点に抵触する恐れがある場合は、兼業に制限をかけることがあるとしている。具体的には、①自社の勤務に支障が及ぶ②業務上の秘密が漏洩する③競業により会社の利益が害される④会社の名誉や信用を損なう、ステークホルダーとの信頼関係を

損なう——である。

これらの観点について問題ないかを「届出書」によって事前に所属部門、人事部門が確認をしている。兼業開始に至るまでの申請フローは図表3のとおりである。

図表3：兼業届出書 申請フロー



(3) 兼業者の上司へのメッセージング

制度導入時、人事部門は全ての組織長に対して「上司の皆さんに留意いただきたいこと」(図表4参照)を丁寧に伝えた。また、部下が兼業の申請をしてきた際に、改めてこれらの留意点について上司へ周知徹底

している。これは、兼業者の上司に対して、「兼業は会社のためになる」ものであり、「兼業に後ろ向きな態度や言動を示さず、最大限に兼業者の意向を尊重してほしい」というメッセージを込めている。

図表4：兼業者の上司への周知内容

上司の皆さんに留意いただきたいこと	IHI
部下から相談を受けた場合は、以下の点を踏まえて、最大限に意向を尊重してください。	
プライベート時間の活用は従業員の自由	・ プライベートの時間(所定就業時間外)をどのように利用するかは、従業員の自由です。この点から、従業員の兼業希望については、前向きに認めてあげてください。
人材育成・キャリア支援の視点	・ 兼業によって、従業員が新たな知識や経験の取得、ネットワークを形成できる等、人材育成の効果が期待できます。また、これらを通じて、従業員の自律的キャリア形成を支援することにもつながります。
本業に期待される効果	・ 従業員が社外から新しい知識や情報を得ることで、本業における業務改善や事業機会の拡大、イノベーション創出につながる事が期待できます。
兼業による不当な評価・ハラスメント等の禁止	・ 兼業を理由として、不当に評価を低く付ける、身体的もしくは精神的な苦痛を与える、働きづらい環境に追い込む等の不利益な取扱いは禁止されています(厚労省ガイドライン)。

Copyright © 2020 IHI Corporation All Rights Reserved.

出典：同社提供資料より抜粋

3. 実績と効果

2021年8月現在、延べ70名以上が兼業を行っている。兼業者の傾向としては、若い世代から中堅、ベテラン層まで幅広く、管理職の兼業も広がりを見せつつある。部門別では、技術部門に所属する従業員が兼業するケースが多いという。兼業の積極的な活用に舵を切ったことに対して、従業員の多くから好意的な評価を得ている。

同社の人事部門は、兼業の目的の一つであるダイバーシティには、性別や国籍だけでなく、経験等も含まれると考えている。このため、兼業の他にも、自ら手を挙げて他の部門の仕事や新たなプロジェクトを担う「社内副業」や、自らの意思で異動（グループ会社への出向を含む）する「社内公募制」の取り組みもあわせて行っている。多様な働き方を推進し、従業員の成長とイノベーション創出を促す取り組みを、今後も推進していく考えである。

ANAホールディングス株式会社

ANA HOLDINGS INC.

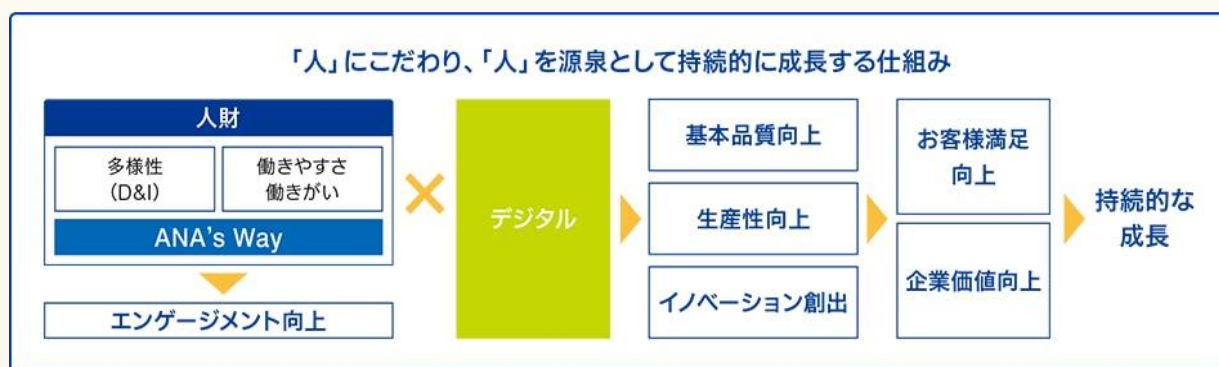
1. 兼業を認める範囲を拡大した目的と背景

ANAホールディングスは、人財こそが同社の最大の資産であり、大きな環境変化の中にあっても柔軟に対応し、困難を乗り越え、持続的な成長を実現するための源泉と位置付けている。グループ経営理念・ビジョンの達成に向けた行動指針「ANA's Way」の理解浸透を図り、ANA's Wayを企業文化のレベルに進化させることで、ANAグループらしさを体現し続ける「組織・人づくり」を進めている。

こうした中、兼業（同社は副業について

兼業という言葉を使用）については、従来から個人事業主や業務委託として行う兼業に限って認めていた。しかし、社会の兼業推進の動きや社員の兼業ニーズが多様化する中で、社内では得られない新たな経験を通じて、社員の成長やANAの中に新たな価値をもたらすことにつながることを期待し、2020年10月に兼業先で雇用契約を締結する兼業に関して、兼業先の審査や労働時間管理を確実にしながら、認める方向に舵を切った。

図表1：ANAグループの「人財」の考え方



出典：同社グループウェブサイトより転載

事業内容 : 航空事業、航空関連事業、旅行事業、
商社事業 等
従業員数 : 連結 46,580 名(2021 年現在)



2. 制度の概要・運用

(1) 社内規定・運用

元々、同社の就業規則には「会社の命令または許可を得ないで、他の会社や団体の役員もしくは社員を兼務、あるいは営利を目的とした事業を行わないこと」と明記されていた。このため、同社が許可すれば兼業は可能であった。ただし、兼業先で雇用契約を締結することは認めておらず、例えば個人事業としてピアノ教室を営んだり、中小企業診断士などの資格保有者が外部での講演や本の執筆をしたりするなど、あくまで個人事業主か業務委託の場合に限り許可していた。

こうした中、新型コロナウイルスの影響による国際線フライトの減少を受け、雇用調整助成金を活用して雇用を維持しつつ、「事由を問わない短日数勤務制度」を 2020 年から試験導入

するなど(2021 年 4 月に正式導入)、多様な働き方の推進を図ってきた。こうした状況を受け、社員からの兼業ニーズも多様化する中で、本業を続けながら、社内で得られない新たな経験を通じ、スキル獲得や価値観・考え方の多様性を取り入れることを期待し、2020 年 10 月に兼業先で雇用されるかたちも認めることとした。

対象者は、パイロットや客室乗務員を含む従業員のほぼ全員である。

兼業先については、主に、兼業希望者本人が自ら見つけるケースと、同社が認めた兼業先を社内のポータルサイトを通じて、募集するケースがある。

(2) 承認プロセス

兼業希望者は、申請書と誓約書を作成し、兼業を開始する 1 カ月前を目途に所属する部署の上長を通じて人事部に提出する。

申請書には、兼業先での週および月間の所定労働時間と勤務時間などの詳細を記載する。

また、誓約書には、許可基準として、

- ✓ 競業他社での競合ではないこと（飲食店も含む）
 - ✓ 会社社名、ロゴ、施設を利用した勤務・個人事業を行ってはならない
（ただし、ANA社員として、講演や執筆をする場合は、許可をする場合あり）
 - ✓ 会社が兼業先に勤務日および勤務時間等に関する問い合わせをすることに同意し、協力する
 - ✓ 誓約書に定める規定に違反して勤務している場合には懲戒規定に則り適用する
- といった 13 の誓約事項が明記されており、不適切な状況が見つかった場合には、兼業の許可を取り消すとしている。

（３）労働時間管理等

労働時間管理については、厚生労働省の副業に関するガイドラインの「管理モデル」を適用している。

同社の所定労働時間は 8 時間、労働基準法第 36 条に基づく労使協定の上限を就労可能な上限と設定しており、兼業希望者自

らが「管理モデル」を適用している旨を兼業先に説明する。

なお、兼業先と雇用契約を締結する場合は、兼業先で社会保険に加入しない範囲の就労に制限している。

（４）状況報告

同社における労働時間と、兼業先での労働時間を把握するため、毎月月末までに兼業先における勤務日および勤務時間を所属の

上長に必ず報告することとしている。所属の上長は、同報告をもって兼業者の健康状態等を把握する。

3. 兼業の実績と主な効果

社外での兼業を認める範囲を見直す 2020 年 10 月以前の兼業の許可件数は 10~20 件程度であったが、2021 年 8 月現在、短日数勤務制度をはじめとした多様な働き方を選択している社員を中心に、毎週のように申請書が人事部に届いている。働き方の自由度が高い個人事業主や業務委託だけでなく、他社と雇用契約を結ぶ兼業を行う社員も増えているという。例えば、同社の客室乗務員として培った経験やお客様との円滑なコミュニケーションなどを活かした業務、兼業先で他業種での企画業務やデータ分析等の業務に従事し、新たな経験やスキルを身に付けようとしている社員もいる。

同社の人事部は、兼業により社内で得られない経験を積むことで、これまでにはないスキルや知識の獲得、今後のキャリア形成や個の成長につながることを期待する一方、兼業で得た情報やネットワークを通じて新たなイノベーションを生み出すなど、同社に新たな価値をもたらすことも期待している。同社のグループ各社も兼業の範囲を拡大していく動きが広がっている。

SMBC日興証券株式会社

SMBC Nikko Securities Inc.



1. 多様な働き方の施策としての副業 -背景と目的-

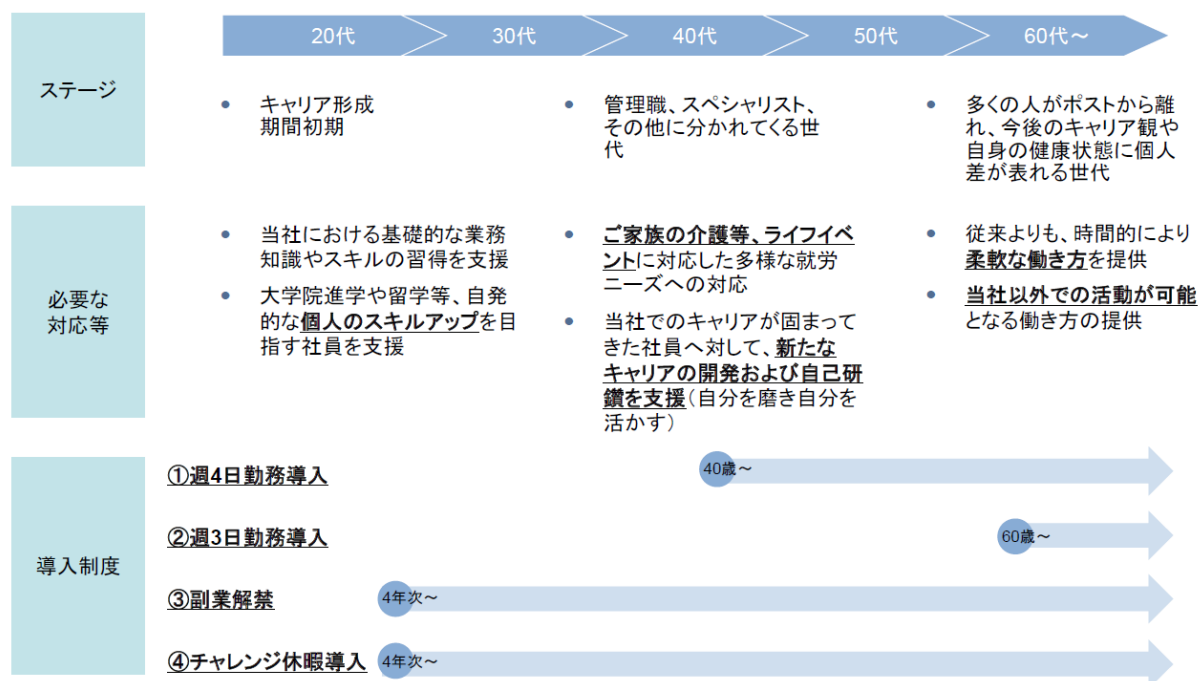
SMBC 日興証券では、早くから仕事と育児・介護の両立支援など、社員の多様な働き方を支援する取り組みを進めてきた。こうした中、年代ごとにライフイベントやニーズが異なることを踏まえ、育児や介護に限らず社員自らがスキルを高め自己実現を果たすための選択肢を提供することが重要と考えていた。そこで、社員のエンゲージメント向上と自律的なキャリア形成を支援する

べく、2020年4月に多様な働き方の施策の一環として、週3・4日勤務導入、チャレンジ休暇導入とあわせて副業を解禁した。

副業制度の検討段階では、顧客や従業員の情報管理をどのように徹底するかで議論となったが、要件や禁止項目、誓約書の提出といったルールを明確にすることで対応できると判断し、導入に踏み切った。

図表1：多様な働き方の選択肢を提供するための施策

- 年代ステージごとの意識変化やライフイベントに対応した制度を導入することで、社員のエンゲージメントを高め、自律的なキャリア形成を支援する



出典：同社提供資料より抜粋

事業内容：総合証券業
従業員数：9,538名(2021年3月末時点)



同社は副業の目的をスキルアップや自己研鑽とし、副業を通じた社外での人的ネットワークの構築や、従業員の成長が会社に

還元されることを期待している。他方で、収入目的の副業については、基本的に認めない方針をとっている。

2. 制度の概要・運用

(1) 対象者と要件

対象者は、入社4年目以上の全社員である。副業に従事できる時間は、月30時間以内としている。同社は、36協定により月45時間まで時間外労働を認めており、副業と時間外労働を通算して月80時間を超えてはならない制限をつけている。なお、副業のために、週休3日勤務の制度を活用するこ

ともできる。

副業先の雇用形態については、起業や委任等の非雇用のみとし、他社で雇用されることについては、労働時間や健康保険、厚生年金等についての整理が必要となることから、現時点では認めていない。

(2) 申請方法

同社では、副業希望者は定められた「申請書」を上司に提出し、上司が内容を確認した後、人事部が内容を精査し、本人へのヒアリングを行ったうえで最終的に承認する。

「申請書」の形式は、今後、リスクを判断するためのノウハウが蓄積されれば、記入項目を詳細に決めたフォーマットに修正することも検討するという。

また、①～⑧の該当する業務については副業を禁止している。

- 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競業により、企業の利益を害する場合
- ⑤深夜作業
- ⑥会社名や会社の情報を使用する場合
- ⑦一定業務（風営法関連、危険業務）
- ⑧その他会社が不適切と認めた場合

図表 2：副業の制度概要

	制度概要
対象年次	<ul style="list-style-type: none"> 4年目以降^{※1}
対象	<ul style="list-style-type: none"> 全社員(全職系・全コース) 出向者^{※2}は原則、出向先のルールに従う(出向先が副業を禁止している場合は利用できません)
副業として認める形態	<ul style="list-style-type: none"> 個人事業主やフリーランス等の他社(他者)から雇用されない形態
禁止業務等	<ul style="list-style-type: none"> 当社の顧客情報、社員情報、リソースを利用した副業、当社での通常業務に支障をきたすおそれのある副業、レピュテーションリスクがある副業は認めない 副業に関して不芳事案が発生した場合、または当社との誓約内容に違反があった場合は社内処分を行う 当社での勤務中及びオフィス内での副業は認めない
労働時間	<ul style="list-style-type: none"> 安全配慮のため、副業への取り組みは月30時間程度とする 深夜労働(22時~5時)は禁止とする
誓約書	<ul style="list-style-type: none"> 誓約書を徴収:本業優先。情報管理徹底。異動・転勤等への配慮無し。競業・利益相反防止。レピュテーションリスク注意等
申請・承認	<ul style="list-style-type: none"> 部店長承認を経て、人事部長承認 定期的な報告を行い、毎年1回更新 承認期間中であっても、問題が発覚した場合は承認を取り消す

※1 中途採用者は社会人経験年数等を考慮し個別に判断
 ※2 国内グループ企業および、海外拠点への出向を含む

出典：同社提供資料より抜粋

副業を開始する際には、禁止事項に抵触しないよう、副業者に「誓約書」の提出と、

コンプライアンスに関するイントラネットでの研修の受講を義務付けている。

(3) 副業開始後の運用

副業開始後については、副業者に半年に一度、人事部と上司への副業の状況報告を義務付けている。また、副業の承認期間は1年間であり、1年以上副業を続ける場合

は、更新が必要となる。半年ごとの報告時や更新手続き時には副業者の健康状態も確認しており、何か問題があれば人事と現場で連携して対応している。

3. 実績と今後の展望

2021年8月時点で約50名が副業を行っている。勤務場所については、支店と本社の勤務者の比率が1：1程度であるのに対し、副業者の比率は1：2程度となっており、本社勤務に副業者が多い傾向がみられる。副業の業務内容は、大学院の講師やセミナー講師、通訳、スポーツインストラクター、農業、ハンドメイド作品の販売等、多岐にわたり、副業解禁に対する社員からの評判はよいという。

また、社内公募により役社員が業務時間の20%までを社会貢献活動にあてることのできる「プロボノワーク制度」を2020年度から実施している。

副業制度のほか、サテライトオフィスの拡充等、さらに柔軟で多様な働き方の実現を目指している。

経営理念の一つである、「多様性を尊重しつつ、一体感の中にも個性の発揮できる職場をつくる」べく、副業をはじめとしたさまざまな施策を同社は推進していく。

カゴメ株式会社

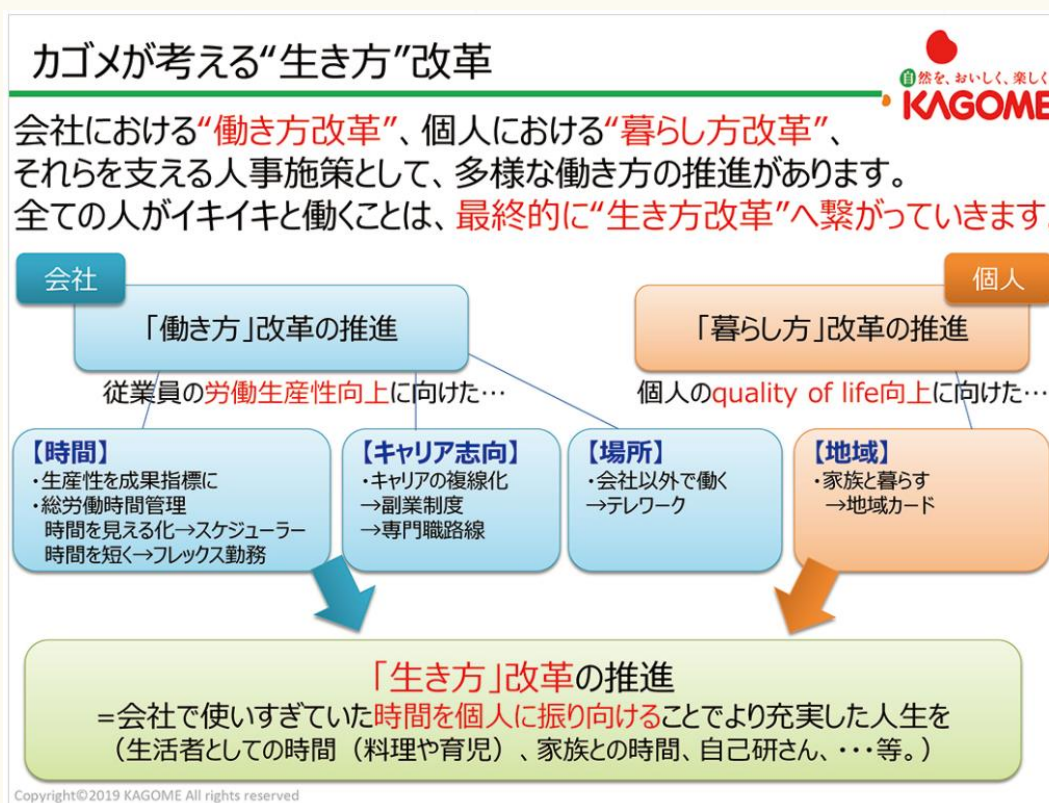
KAGOME CO.,LTD.

1. 生き方改革の推進 -副業制度の背景と目的-

カゴメは、2012年よりトップダウンで人事制度改革を進めてきた。会社視点の「働き方改革」と働き手個人の視点である「暮らし方改革」の両輪により、すべての人がイキイキと働く「生き方改革」を実現すべく、これまでにさまざまな人事施策を打ち出している。その一つに「副業制度」が

ある。一か所に限定されないキャリア構築の機会提供を目的に、2019年に制度を導入した。総労働時間の削減により捻出した可処分時間を副業にあてられるようにすることで、社員は社内で得られない経験やスキルを獲得でき、ひいては同社への還元も期待できると考えている。

図表1：カゴメの生き方改革のコンセプト



出典：同社提供資料より抜粋

事業内容：調味食品、保存食品、飲料、その他の食品の
製造・販売、種苗、青果物の仕入れ・生産・販売
従業員数：連結 2,684 名(2020 年 12 月 31 日時点)



2. 副業制度の概要

(1) 対象社員と本業の要件

一定の要件を満たした全社員（正社員、嘱託、契約社員）が副業制度の対象となる。一つ目の要件は在籍期間であり、入社2年目以降（新入社員は4年目以降）副業可能としている。まずは同社の企業文化や仕事の進め方を理解した上で、副業を開始してもらいたいという考えからである。

二つ目の要件は本業での就労時間である。生産性の高い社員に副業を認めるという意図から、年間総労働時間が1,900時間未満かつ月平均残業が15時間以下という条件を満たす必要がある。

この他、休業中の者は副業を不可としている。

図表2：カゴメの副業制度資料 / 対象範囲

副業制度 / 対象範囲	
直接雇用の 全従業員 （正社員、嘱託、契約社員） ※休職者は不可	
在籍期間の条件	就労時間の条件
<ul style="list-style-type: none"> ○ 入社 2 年目以降 入社時に、他業に従事していないことを担保することも含む。 ○ 新入社員は、4 年目以降 カゴメでのキャリア醸成と成長を優先 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 平均残業時間 15 時間/月 以下 ○ 年間総労働時間 1,900 時間/年 未満 生産性高く働くことができる従業員に限定するという意図。

出典：同社提供資料より抜粋

(2) 副業先の要件

副業の仕事内容については、大きな制限を設けていない。就業形態も問わず、他社で雇用されるかたちでの副業も認めている。必要最低限の要件として、①競業避止義務、②秘密保持義務、③職務専念義務の履行は求めるが、たとえば①については同業他社で仕事をするを一律に禁止してはおらず、同社に対する影響度合いに鑑みて判断している。

他方で、同社（本業）での時間外労働と副業での労働時間の合計が月 45 時間以内となる範囲で仕事を行うことを要件としている。健康確保の観点から、長時間残業の健康管理基準と同水準とするため、この数値に設定している。なお、副業をしている社員は優先的に健康管理士の指導を受けることができる。

図表3：カゴメの副業制度資料 / 副業内容制限・上限時間



出典：同社提供資料より抜粋

(3) 開始前の申請フローと開始後の運用

副業希望者は、所定の書式で申請を行い、上長と人事部が申請書の内容をチェックする。上長は、副業希望者が健康を損ねることなく仕事を続けていけるかという観点から確認し、人事部は申請内容が上述した各種要件を満たしているかを中心に確認する。

最終的に人事部長の許可を経て希望者は副業を開始できる。開始後、副業における労働時間は月次で管理し、同社における残業時間と合わせて本人が申告する運用としている。

3. 実績と効果

制度導入時から継続的に申請があり、2021年7月現在で累計約35件を許可している。副業の仕事内容や雇用形態、就労時間はまちまちである。副業者は総じて自律的なキャリア設計を描いており、スキルや能力を活かしたイノベーティブな働き方ができているという。また、副業者は労働時間を削減する意識がとても高いという。要因として、本業と副業に一定の労働時間の要件を設けていることが功を奏している面があると担当者は分析している。働き方改革の一環で副業制度とほぼ同時期に導入した、フレックスタイム制（現在はコアタイム無しの運用）との親和性も高く、テレワークとも相まってより柔軟な働き方を可能にしている。同社は今後も「生き方改革」を通して、社員の価値観に応じた多様な働き方の実現を目指していく。

株式会社 J T B

JTB Corp.



1. 副業ガイドラインの制定の目的と背景

JTBは、アフター&ウィズコロナを見据えた環境変化や多様化する働き方の価値観を踏まえ、最大の経営資源は人財であり、社員の成長・活力が社の発展を支えるという「人財マネジメント基本方針」に基づき、2020年に「勤務日数短縮制度」（翌年4月運用開始）など新しい人事制度を導入した。そして、社内に留まらず活躍できる場を広

げたい、多様な分野の人とつながりたい、仕事で培った能力を社外で活かしたいなど、さまざまな理由により副業を希望する社員が増えている実態を踏まえ、同年10月に副業時の基本的なルールや留意点などを周知するため「副業ガイドライン」を新たに制定した。

図表1：副業ガイドラインのポイント

目的	副業時の基本的なルールや留意点などを周知
制定時期	2020年10月
主な記載事項	<ul style="list-style-type: none">✓ 副業の範囲 (例:同社以外の会社・団体等の従業員役員になること、または自ら営業すること、等)✓ 副業の働き方 (例:過重労働にならない範囲で適切に行うよう、自己管理すること、同社の休務日(休日、年次有給休暇取得日、同社が指定した休業日)を基本とすること、等)✓ 副業における禁止事項 (例:社業での労務提供の支障を招くこと、同社の利益を害する行為や競業する副業行うこと、等)✓ 副業に伴う留意点
その他	副業に伴う誓約書 ※副業ガイドラインの内容の遵守を宣誓

事業内容 : 旅行業、旅客鉄道会社及びその他の運輸機関の
乗車船券類の発売に関する事業、観光地の開発
並びに旅行及び観光施設に関する事業 等
従業員数 : 約12,000名(2021年4月現在)



2. 制度の概要・運用

(1) 社内規定・運用

同社はもともと、副業を禁止しておらず、個別に承認していた。コロナ禍により2020年度より部門別に休業日を設定する中、社員から副業を希望する問い合わせが増えた背景もあり、副業は単なる所得増の手段ではなく、知見や人脈を広げるなど、人財力の向上に資するという考えに基づき、副業におけるルールを明確にするためのガイドラインを2020年10月に新たに制定した。ガイドラインには、副業時の働き方や禁止事項(会社の資産、ノウハウ、備品、一般に社外に公表していない会社情報(機密情報)の利用、会社の利益を害したり、信用を損な

う行為、競業する副業、反社会的行為の禁止など)といった具体的な副業を行う際のルールを明記している。

なお、副業目的に知見・人脈の拡大も含めていることから、観光関連の仕事についても一律には禁止していない。例えば、個人として依頼を受け、セミナーや大学等で講演したり、NPO法人で観光アドバイザーに就任する、個人としてイベントの企画を行う、個人として観光業に関する執筆や出版を行うことなどは、人事に事前に相談し承認を得れば可能としている。

(2) 報告プロセス

対象者は、有期契約も含む全社員である。副業希望者は、ガイドラインの内容を遵守することを宣誓する誓約書を社内ウェブシステム経由で人事部に提出する。

副業の内容については人事部門が確認するが、ガイドラインの禁止事項に抵触しない限り副業を禁止することはない。

(3) 副業先での労働時間等

副業は、指定休業日や休日、年次有休休暇取得日など、就業時間外に行うこととしている。

労働時間管理は、厚生労働省の副業に関するガイドラインの「管理モデル」を適用している。具体的には、週の所定労働時間を平均 37.5 時間(1 カ月単位の変形労働時間制)に設定しており、自社の時間外・休日労働と副業先での労働時間を合計して月 80 時間まで就労可能とした上で、副業の労働時間は月 40 時間までと設定している。また、本来は労働基準法が適用されない個人事業主としての副業においても、過重労働回避

の観点から同様の対応としている。

同社は副業先の実労働時間については管理していない。フルタイム勤務の社員の場合、本人が時間外・休日勤務の可能性があることを理解していることを前提に、自社における労働時間と合わせて労働基準法の上限に抵触しないよう、自己管理の徹底を求めている。

なお、安全配慮の観点から、上長は副業を行っている社員に対しその勤務状況等について適時にコミュニケーションをとるようにしている。

(4) 勤務日数短縮制度

同社は、2021 年 4 月から、従来の週 5 日勤務のみならず、柔軟に働く日を決められる「勤務日数短縮制度」を導入している。

通常は年間所定労働時間を 1,800 時間、勤務日数を最大 249 日、年間休日を 116 日以上としているが、本人の希望に応じて

勤務日数を 177 日~225 日の間で 5 つのパターンから選択できるようにしている。この制度により増えた休日は、スキルアップに向けたスクールやセミナー参加といった自律的なキャリア開発や副業へのチャレンジにも活用されている。

図表 2：勤務日数短縮制度

	所定労働時間(年)	勤務日数(年)	休日数(年)
参考	1,800 時間	最大 249 日	116 日以上
	1,620 時間	最大 225 日	140 日以上
	1,530 時間	最大 213 日	152 日以上
	1,440 時間	最大 201 日	164 日以上
	1,350 時間	最大 189 日	176 日以上
	1,260 時間	最大 177 日	188 日以上

※ 「1 カ月単位の変形労働時間制」のため、勤務日数および休日数は規定範囲内において個々人で異なる

3. 副業の実績と主な効果

2021年8月現在、約1割程度の社員が副業に関する誓約書を提出している。副業者の年齢層は幅広く、社業で培った能力を副業で生かしているケースのみならず異業種での副業も多く見られるという。

同社は、背景には経営環境が激変する中、長期安定雇用を尊重しつつも、働き方のニーズの多様化を重視しており、2020年に「ふるさとワーク制度（転居をせずにテレワーク等を中心に勤務）」を導入、また「ワーケーション勤務制度」の拡大なども実施している。こうした制度を整備することで、従業員満足度の向上と、定年後も見据えたキャリア開発の意識づけにつながることを期待している。

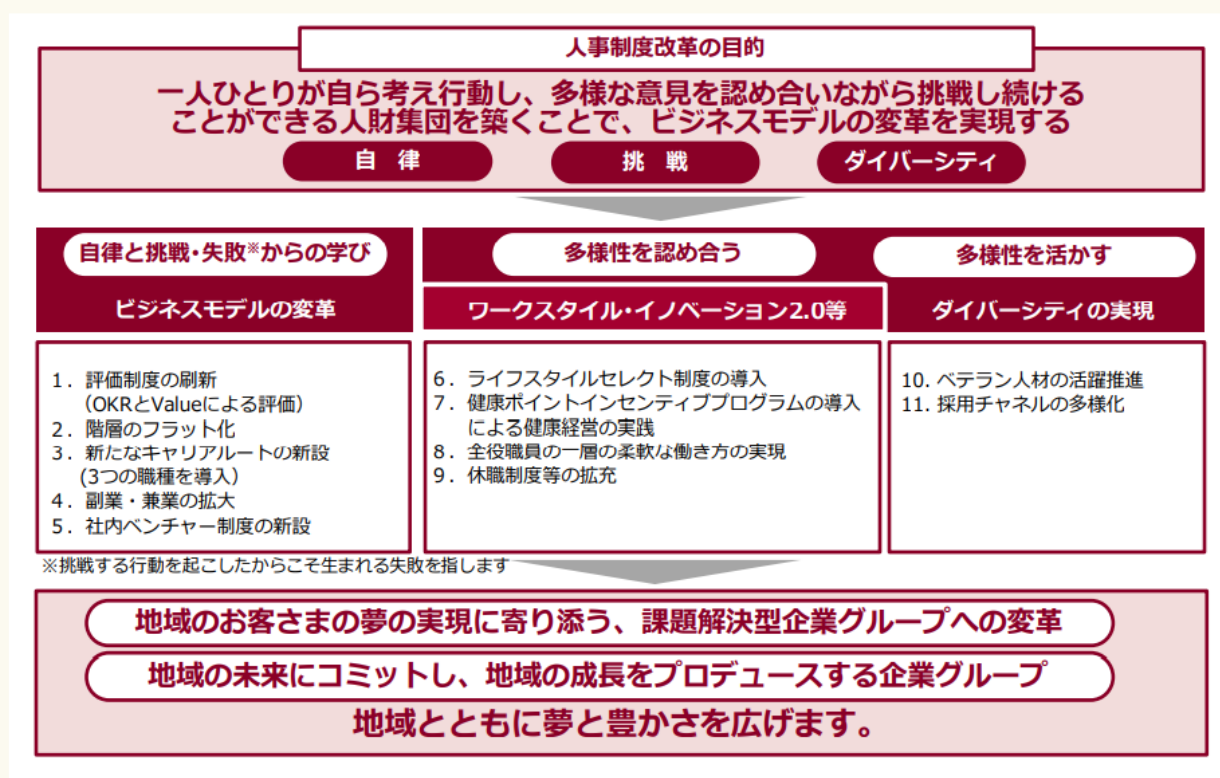
株式会社静岡銀行

The Shizuoka Bank, Ltd.

1. 副業・兼業を積極的に推進する目的と背景

静岡銀行は、2020年4月にスタートした「第14次中期経営計画」で掲げるビジョン「地域のお客さまの夢の実現に寄り添う課題解決型企業グループへの変革」を実現するため、2021年4月から「自律」「挑戦」「ダイバーシティ」を実現する企業風土に向けた新しい人事施策を順次開始している。こうした中、2020年度に創設した「マイキャリア・デザイン制度」を拡大させるかたちで、社内外の副業・兼業を積極的に推進している。

図表1：静岡銀行の人事制度改革の目的



出典：同社提供資料より抜粋

事業内容：預金業務、貸出業務、商品有価証券売買業務、
有価証券投資業務、内国為替業務、外国為替
業務、社債受託業務、信託業務、相続関連業務、
確定拠出年金業務、附帯業務

従業員数：2,767名(2021年7月末)



2. 副業・兼業の目的・運用方法

同社は、人事制度改革の目的である「ビジネスモデルの変革」を実現するため、評価制度の刷新や階層のフラット化、新たなキャリアルートの新設、社内ベンチャー制度の新設などに取り組んでおり、副業・兼業の拡大もその一つに位置付けられている。多様な働き方の推進により社員の自己実現を支援するとともに、副業・兼業を通じて得た知識や経験、人脈等が会社に還元されることを期待している。

(1) 定義・労働時間・雇用契約等

同社では、就業時間外に行うものを「副業」、就業時間内に行うものを「兼業」と整理しており、どちらも全社員を対象者としている。

副業できる日数や時間に特段の制限は設けていないが、本業の法定時間外勤務を含めて80時間を上限としている。他方、兼業については、兼業者本人や現場の負担を

考慮して、原則週1日を目途としている。

副業は、個人事業主（非雇用）として対応することを原則としている。他方、兼業は同社が選定・斡旋した兼業先については原則として出向契約を結んでいる。兼業希望者自らが兼業先を探すことも可能としている（原則、出向契約）。

(2) 承認プロセス

副業・兼業希望者は、申請書に業務内容、期間、理由等を記入し、所属長を通して経営管理部に申請する。経営管理部は、副業・兼業先が取引先ではないか、利益相反の恐れがないか、健康面等で本業に影響がないかなどをチェックし、承認の可否を判断する。

副業・兼業開始後の業務報告については、

副業は就業時間外に業務を行うため、同社として詳細に把握はしない。ただし、毎月の労働時間と、年に1度、取引先との取引有無および取引がある場合の取引内容について経営管理部への報告を求めている。兼業においても、毎月の労働時間と、四半期ごとの業務内容について経営管理部への報告を義務付けている。

(3) 健康確保措置

副業・兼業者の健康面への配慮としては、まず、副業・兼業の承認時に健康面に問題がないか確認している。副業・兼業開始後、日常業務の中で健康上の問題が生じていると判断された場合には、所属長が経営管理部にその旨を報告する。経営管理部も本業

および副業・兼業の労働時間をチェックしており、本業の業務時間と合算して月間労働時間の上限（80時間）を超える対象者には、経営管理部から所属長に連絡をしたうえで保健師等との面談を求める。

3. 副業者の受け入れ

同社は、2020年3月からメルカリの正社員を副業者として社内に受け入れている。以前、人事制度に関してメルカリにヒアリングをしたことが、その後の同社での受け入れにつながっている。有期雇用契約の時給制であり、勤務日数は月3回程度（月22時間程度）としている。

本業での勤務時間を含めた労働時間は自己申告ベースで管理している。労働時間管理の方法については、厚生労働省のガイドライン等を参考にしながら、労務管理に詳しい弁護士と相談して対応した。

人事関連のコンサルティングが主な業務であり、人事制度や人材育成、採用戦略等に

ついてオンラインで助言を受けている。特に2021年1月末にプレスリリースした送り出し副業・兼業の拡大を含む人事制度改革に大いに貢献したという。人事関連の業務のほか、IT企業を紹介してもらい業務連携につなげたり、地方創生に関するアドバイスを受けてたりもしている。同者は現在、経営企画部に所属している。

また、他社に転職した同社の元職員を副業者として受け入れたケースもある。SNSに造詣が深い同者が、YouTubeの生配信を利用した新卒者向け採用説明会等に協力し、前年を2割程度上回る応募を得た。

4. 副業・兼業の実績と主な効果

2021年6月時点は、副業4名、兼業9名の計13名が本制度を活用している。

副業については、自身が保有する公的資格等を活用して業務を行うというケースが多い。他方、兼業については、本制度の浸透を目的に経営管理部が率先し地元企業だけではなく、都内企業や異業種に幅広く声掛けをしている。

副業・兼業は一人ひとりの経験・知識・視点を多様化することができる貴重な機会と捉え、今後も組織として積極的に推進していく方針としている。

また、同質的な人材だけでは新たな成長機会の創造は困難という考えから、多様な人材の採用を重視し、大学の新規学卒者のみならず、高卒者やキャリア採用、スポーツ選手の採用などにも注力している。副業者の受け入れもその一環であり、これまで採用が難しかった金融業の枠にとらわれない発想の人材の獲得や、人脈を得ることができている。加えて、社内風土を変革するための大きな一歩になったと手ごたえを感じている。

株式会社新生銀行

Shinsei Bank, Limited

1. 多様な働き方を推進する兼業 -背景と目的-

新生銀行グループでは、人材の多様性と柔軟な働き方を重視しており、戦略分野への人材確保や女性活躍を中心としたダイバーシティ推進などの人事施策を進め、組織的な能力向上を図っていくことを掲げている。そうした中、グループの多様な「人財」がグループの機能を強化するための鍵と位置づけ、2017年頃から、従業員一人ひとり

が能力を最大限発揮できる組織風土作りを進めている。具体的には、時間や場所に捉われない働き方として、在宅勤務や時差出勤等を柔軟に取り入れてきた。こうした取り組みの一環として、2018年4月より兼業を解禁し、社員の挑戦を後押しする環境を整備している。

図表1：多様な働き方の推進施策例

制度など（対象者）	時期	内容など
副業・兼業の解禁 （全従業員）	2018/4	▶ 個人事業主型（業務委託、起業、会社役員など）あるいは他社雇用型のいずれも、競業、利益相反、反社等の制限に抵触しない限り、全従業員に幅広く兼業を承認（就業時間等に一定の制限あり）。
セカンドキャリア支援制度 （一定年齢の一般行員）	2018/6	▶ 2018年6月から導入。一定年齢以上で当行外でのキャリアを目指す者に対し、優遇措置を適用。
⁽¹⁾ ドレスコードの廃止 （全従業員）	2019/8	▶ 新生銀行グループで服装に関する一律のルールを廃止。個人の自立的な嗜好や個性を尊重して、働きやすい環境を整備。
在宅勤務制度の拡充 （全従業員）	2019/10	▶ 2018年4月に正式導入し、2019年10月には原則週2回の制限廃止、対象者を全従業員に拡大、1日のうちオフィス勤務と在宅勤務を組み合わせるなど柔軟な運営を開始。
⁽²⁾ 「くるみん」認定取得	2019/10	▶ 新生銀行で初めて「くるみん」認定を取得。仕事と育児の両立に関する人事制度導入や支援体制の構築などの取り組みが評価。

(1) 接客など対顧客業務がある一部の部署は参考ガイドラインを例示

(2) 新生銀行グループでは、2018年に新生フィナンシャルが「プラチナくるみん」認定を取得

出典：同社ウェブサイトホームページより転載

事業内容 : 法人業務(法人営業、ストラクチャードファイ
ナンス等)、個人業務(リテールバンキング、
コンシューマーファイナンス等)等
従業員数 : 連結 5,605 名 (2021 年3月末時点)



2. 兼業の取り組み概要

(1) 目的

同社では、兼業解禁の狙いとして、以下の3つを挙げている。

- ①イノベーション創造・従業員の成長
- ②働き方の多様化・魅力的な職場作り
- ③社内人材の活用・外部人材の確保

①については、本人にとって社外での人脈の拡大や経験の蓄積につながることを期待している。②については、多様な働き方

を社員に理解してもらおうと同時に、新規学卒者や外部の優秀な人材を採用する際のアピールポイントになるとも考えている。

③については、今後の課題として、AI 技術者やデータサイエンティストなど採用市場で需要が高く、フルタイムでの確保が難しい専門人材について、兼業者としての受け入れを活性化させることを目指している。

(2) 対象者と要件

対象者は、正社員に限らず嘱託やパートタイマーも含めた全従業員である。年齢の要件は特に設けておらず、新入社員も対象としている。ただし、時短勤務者や休職者、直近2年間の人事評価で一定水準を満たしていない者については、兼業を認めていない。

兼業に従事できる時間は、原則週 20 時間未満、月平均 30 時間以内、退勤後に兼業をする場合は 1 日 4 時間までとしている。この上限は社員の健康確保の観点から定めている。

兼業先の業務内容については、競業や危険業務の禁止など、最低限の制限事項に抵触しない限り、制限は設けていない。自社

の収益機会を奪うものでなければ、同業他社の兼業も妨げることはしない。銀行業務とは全く関係のない兼業や単なるアルバイトも認めている。

また、兼業先の雇用形態については、個人事業や業務受託のみならず、他社で雇用されることも認めている。他社での雇用については、時間管理対象者の場合、銀行および兼業での 1 週間の勤務日数において割増賃金の支払義務が発生しないよう、銀行および兼業先での勤務日数を週 5 日までとして銀行の休日に兼業を行う、または銀行での時間外労働は認めない、もしくは銀行と兼業の実労働時間の合計を週 40 時間以下とするというルールを設けている。

(3) 運用方法

兼業希望者は、「兼業申請書」および「誓約書」を所属長とグループ人事部に提出し、承認を得る。「兼業申請書」の記載事項については、業務内容や業務予定時間等、基本的な事項のみとしている（事実上、届出制）。ただし、利益相反の可能性がある場合は、所属長とグループ人事部の承認に加え、グループ法務・コンプライアンス統括部の承認を得る必要がある。

「誓約書」には、制限事項や禁止事項に該当する行為・業務はしない、兼業は自己責任である等、兼業をするにあたって守るべき事項を列挙しており、これらを遵守することを兼業者に誓約させている。

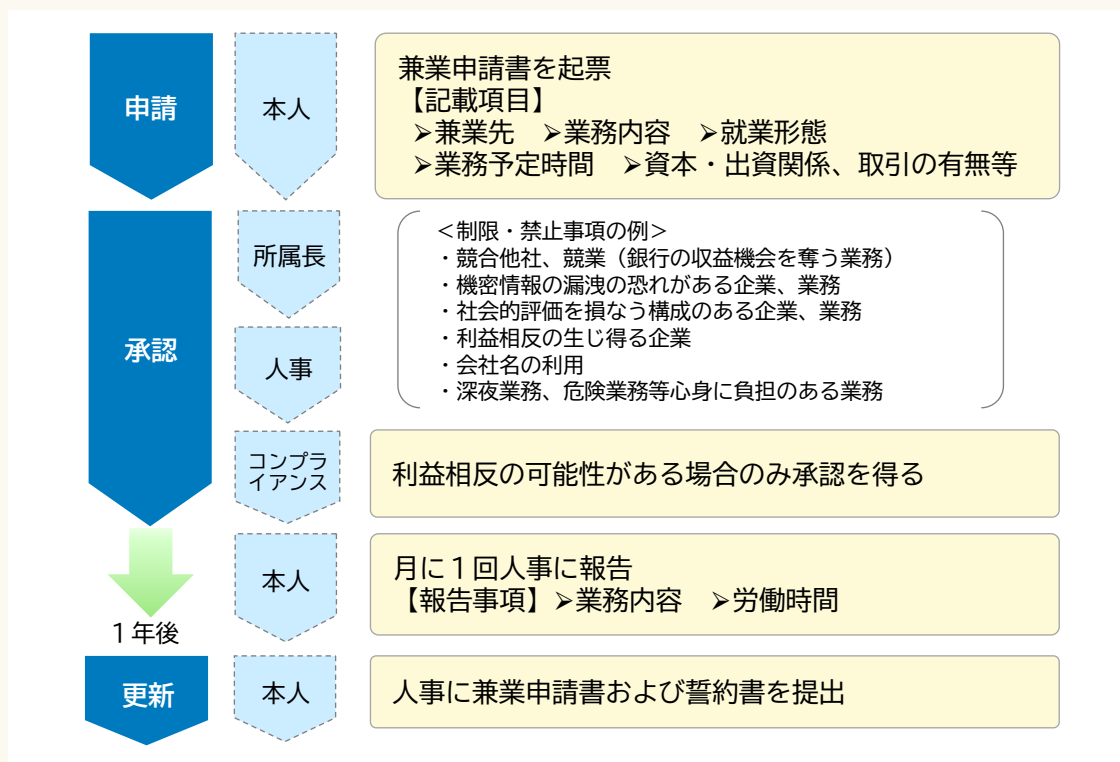
兼業開始後は、兼業者に月に1回のグル

ープ人事部への報告を義務付けている。具体的には、兼業者は、所定の報告サイトで、兼業先での業務内容および労働時間を記入し、グループ人事部に報告する。

また、兼業の承認は1年ごとに更新しており、兼業者は年に1度、「兼業申請書」および「誓約書」をグループ人事部に提出する必要がある。

兼業者の健康確保については、兼業者の健康を損なわないよう労働時間に制限を設けているほか、兼業を承認した後に、申請者の健康状態に変化が生じた場合には、所属部店内でのコミュニケーションにより解決してもらうようにしている。

図表2：兼業申請・承認手続き





3. 成果と今後の展望

新生銀行では、2021年7月時点で、約80名が兼業を申請している。申請者に性別や年齢、職位、部署等の傾向は見られない。

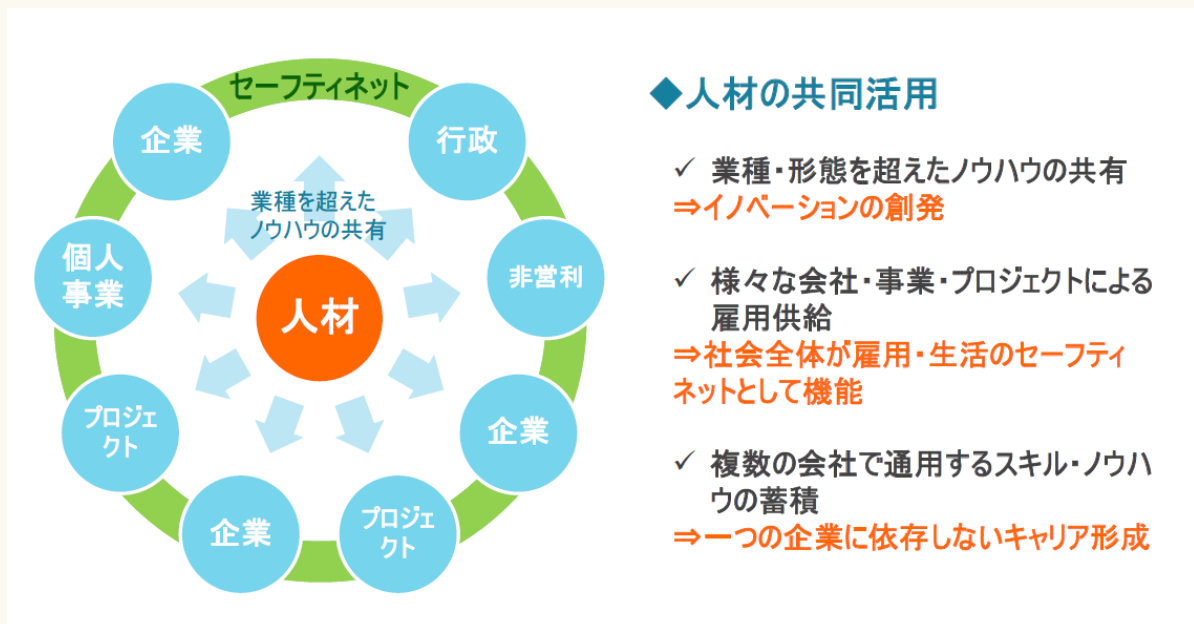
兼業先の業務内容は幅広く、銀行業務で得たスキルを活かし、執筆活動や大学の非常勤講師、財務コンサルタント等をしている者もいれば、パントマイムやオーケストラ指揮者等、趣味の延長で兼業をしている者もいる。

グループ人事部では、兼業に関する啓発活動等は特に行っていない。従業員組合が主体となり、兼業に関するセミナーやイベントを開催することはあるが、他のセミナーやイベントに比べて参加者は多く、社員の兼業への関心の高さが伺えるという。

今後は、AI技術者やデータサイエンティスト等、専門スキルを持った人材を兼業者として受け入れ、人材の流動化を促進し、兼業がより有益なものとなることを目指している。兼業者の受け入れについては、データ分析の専門スキルを持った人材獲得など徐々に実績が見られる。

なお、社内での兼業に関しては、部署を横断して業務を発注し、受注を希望する社員をマッチングさせる実証実験を行っている。

図表3：新生銀行が目指す未来の労働市場



出典：同社提供資料より抜粋

ダイハツ工業株式会社

DAIHATSU MOTOR CO., LTD.

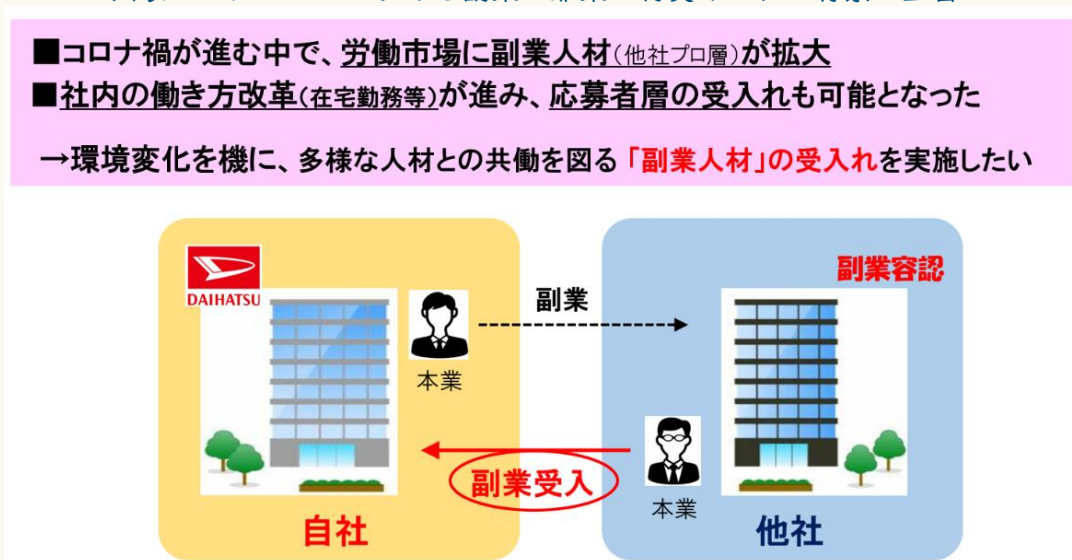
1. 副業・兼業者の受け入れ -背景と経緯-

ダイハツ工業はグループのスローガン「Light you up」のもと、顧客の暮らしを豊かにするモノ・サービスの提供を事業活動の柱に据えている。主力製品である軽自動車のユーザーは6割が地方に居住し、地方では高齢化・過疎化の進行に伴う移動手段の確保が課題となっている。そこで同社は近年、「MaaS¹ × 地方創生」を掲げ、課題解決に向けた新規分野の事業創出に注力している。

「100年に一度の変革期」とも呼ばれる自動車業界にあって、スピード感をもって新たな取り組みを推進するためには、従来とは異なる知見・経験・価値観を取り入れ、企業組織の活性化を図ることが欠かせない。折しも、新型コロナウイルス感染症の影響により、副業・兼業を希望する人材が労働市

場で拡大するとの認識の下、テレワークが急速に普及して多様な人材が活躍できる職場環境も整いつつあったことから、同社は株式会社ビズリーチと連携し、2020年9月から外部の優秀な人材を「副業・兼業」のかたちで受け入れることとした。

図表1：ダイハツにおける副業・兼業人材受け入れの背景・主旨



出典：同社提供資料より抜粋

¹ Mobility as a Service の略称。地域住民や旅行者一人一人のトリップ単位での移動ニーズに対応して、複数の公共交通やそれ以外の移動サービスを最適に組み合わせて検索・予約・決済を一括で行うサービス(令和3年度版 国土交通白書)

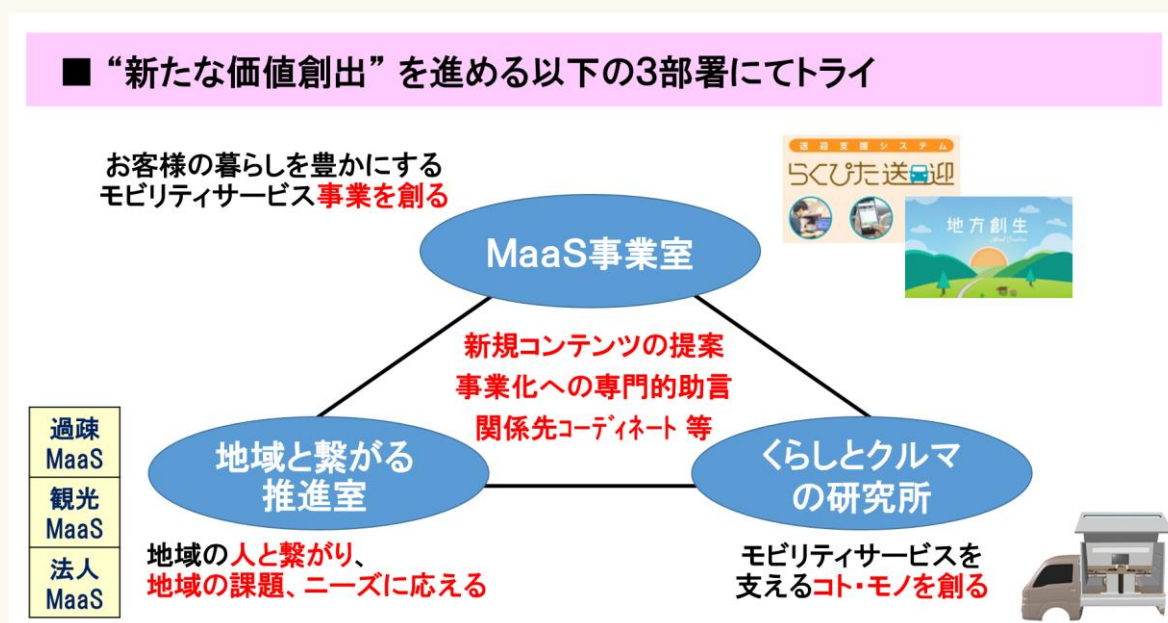
事業内容：自動車の製造および販売
従業員数：13,033名(2021年4月1日時点)



2. 取り組みの概要

2020年9月～10月にかけて、MaaS関連事業を担い、新たな価値創出を進める3つの部署で1名ずつ計3名の副業・兼業人材を募集した。

図表2：副業・兼業人材の公募対象



出典：同社提供資料より抜粋

募集内容は、各部署が進めるプロジェクトのアドバイザーやディレクターとして、週に1日程度、期間3カ月の業務委託契約で勤務するものである。リモートワークを想定しているため勤務地は限定せず、プロジェクトの内容に応じて一定期間の契約延長も可能とした。社外の知見・ノウハウの

獲得という目的や、本業先との競業避止の観点から、同業他社の雇用者は基本的に対象外とした。

有期の業務委託契約とした理由は、雇用形態で採用することによる労務管理の負担や固定費の増大を考慮したためである。

図表3：受け入れ条件と条件設定の考え方

	内 容	条件設定の考え方
形 態	業務委託契約 (個人事業主契約)	時間管理の対象外
勤 務	週1～2日(月40h想定)	企業従事者は、週1が一般的
契約期間	当初、1～3ヵ月 その後、半年～1年	機密管理上、短期・有期契約
報 酬	月額固定	公募テーマが自己成長に 繋がれば、安価でも多数応募有
勤務地	リモートを基本に勤務 必要時月1回程度の出社を想定	東京、大阪、更に地方から 多様な人材を募る

出典：同社提供資料より抜粋

3. 成果と今後の展望

全国各地から824名の応募があり、さまざまな背景や強みを持つ3名の人材を受け入れることができた。自動車業界のトレンドの一つであるMaaSへの興味・関心の高さと、テレワークを基本とする柔軟な勤務形態が評価されたと同社は分析している。

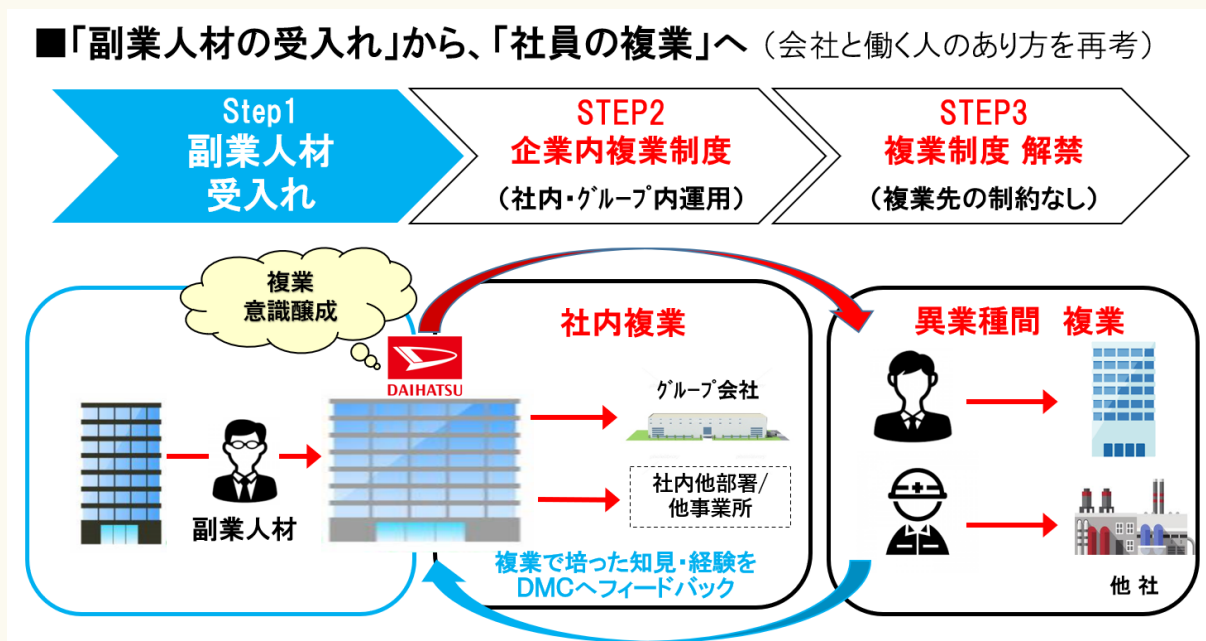
今回の募集を通じて、社内の人材育成や経験者採用では獲得が難しい人材を確保でき、各MaaSプロジェクトの活性化につながった。実際に契約期間後に更新する事例もみられた。

イノベーションの創出には、さまざまな

経験やスキルを持った人材が共働りし、化学反応を生み出す必要がある。そのためには、多様な人材が多様な働き方を実現できる環境整備が有効と考えている。副業・兼業人材の受け入れは、フルタイムの本業を持つ働き手や、育児・介護等で勤務時間・日数の制約がある働き手の活躍の場を広げることが可能となる。

同社は、副業・兼業人材の受け入れを契機として、副業・兼業先で培った知見・経験を本業にフィードバックすることを視野に、社員の副業・兼業の可能性を追求していく。

図表4：「社員の複業」施策の検討



出典：同社提供資料より抜粋

こうした取り組みを通じて、従来からの新規学卒者と中途採用者、副業・兼業により受け入れた価値観の異なる外部の人材を融合させることで、新たな価値の創出を目指している。

株式会社ディー・エヌ・エー

DeNA Co., Ltd.

1. 副業、クロスジョブ制度、シェイクハンズ制度の目的と導入の背景

ディー・エヌ・エーは、自社の社員が業務委託やフリーランスとして他社で働く「副業」と、業務時間の最大3割まで社内の他部署の仕事に従事できる「クロスジョブ制度」を2017年10月から、また、異動先部署と本人が合意すれば、所属の上司やHR部門(人事)の承認がなくても異動が可能となる「シェイクハンズ制度」を同年8月

から導入している。

これら3つの制度を導入した背景には、「社員に多様な働き方や経験をしてほしい」「現業だけでなく新しい仕事をしてみたい」という社員が活躍できる仕組みを作りたいという社員のニーズに正面から向かい、エンゲージメントを高めていきたい同社の強い思いがある。

図表1：副業とクロスジョブ制度の概要

名称	副業	クロスジョブ制度	シェイクハンズ制度
内容	業務委託やフリーランスとして社外で働くことが可能	本人の希望で業務の最大30%を他部署の仕事にあてることが可能	異動先部署と本人が合意すれば、所属の上司やHR部門(人事)の承認なく異動が可能
導入時期	2017年10月		2017年8月
対象者	正社員・契約社員(執行役員は取締役会での承認必要)	正社員・契約社員	正社員
目的	企業内ではすぐに実現できない仕事への従事により社員の自己実現・自己研鑽をサポート。幅広い経験が結果的に本業にも寄与することを期待。	さまざまな仕事を経験することによる社員の自己研鑽・自己実現の側面支援	社員個人の仕事への熱量を高め、部門のミッションやビジョン、パッションに共感した人が集まる組織づくり。

事業内容 : ゲーム、エンターテインメント、スポーツ、ライブストリーミング、ヘルスケア、オートモーティブ、E コマース 等
従業員数 : 2,100 名
(単体:1,251 名、2021 年 3 月末時点)



2. 制度の概要・運用

(1) 副業

①社内規定・運用

同社の就業規則には、副業に関する詳細な規定はない。社員については、他社で雇用されるいわゆる二重雇用の禁止のみを規定している。執行役員に関しては、執行役員規定において副業禁止を明記しているが、取締役の承認が得られれば、例外として副業を認めている。

社員と執行役員のいずれも、副業先で雇用されることは認めていないため、個人事業主として業務委託契約を締結することが基本となる。ただし、今後、同ルールを見直す可能性はあるという。

②承認プロセス

対象者に特段の制限は設けておらず新入社員や短時間勤務者なども対象となる。副業希望者は、副業先と副業内容・目的などを明記した副業に関する申請を上長と人事部に提出する。上長と HR 部門の副業事務局が内容を精査し、問題がなければ承認する（執行役員については取締役会で承認）。承認するか否かのポイントは、「情報漏洩

のリスクの有無」「競合支援になっていないか」「利益相反はないか」「会社の帰属権利、資産の利用もしくは持ち出しはないか」「健康面に問題はないか」などである（執行役員の場合も同様）。また、本業がおろそかになったり、支障が出るような場合も認めない。もっとも、これらの観点はすべてガイドラインにあらかじめ明記されているため、承認不可となるケースは少ない。

③副業先での労働時間等

副業先での労働時間については、健康管理の観点から 35 時間までと制限している。自社において正社員として平日にフルタイムで働いた後や、土日などに業務委託契約に基づき 35 時間まで働くイメージである。

④副業先・主な業務

主な副業先としては、スタートアップやベンチャー支援、執筆活動（広報誌の作成）、起業、企業のコンサルティングなどが挙げられる。具体的には、エンジニア職種の者が他社のシステム開発やその実装、業務アドバイスなどが多いという。

⑤ 状況報告

3カ月ごとに副業の状況報告を義務付け、副業を継続するかどうかを確認する。その際、本業支障や健康管理面のほか、申請時に確認した副業目的が実際に達成できるかなどを確認する（例えば、自身のスキルアップを目的に開始した場合、当該副業が実際にスキルアップにつながっているかなど）。

⑥ 人事評価等への影響

副業を行う社員については、あくまで本業

のパフォーマンスで評価している。評価者には、当人が副業を行っていることを情報提供している。

副業の主な目的であるスキルアップにつながっているかどうかは、本人の振り返りの中で確認する。HR部門としては、申請時点よりも長時間労働になっていないか、その後に競業関係になっていないかといった点を、3カ月の報告ごとに詳細にチェックし、状況によっては中止させることもある。

（2）クロスジョブ制度

クロスジョブ制度は、社内のA事業に従事する者が、本人の希望により手を挙げ、B事業にも最大3割まで兼務することができるというもので（いわゆる社内副業）、社員の自己研鑽・自己実現のサポートを目的としている。副業と同様に2017年10月から導入している。最大3割というのはあくまで目安であり、主務のA事業での

業務がおろそかにならないようにという趣旨である。具体例としては、ゲーム事業に従事するエンジニアが、キャリアを広げるため、管理部門で経験を積むというようなケースがあるという。

なお、主務がおろそかになる場合は、同制度の適用から外す。

（3）シェイクハンス制度

新卒採用、中途採用社員ともに、入社1年以上のすべての正社員を対象に、シェイクハンス制度という社内公募制も2017年8月から導入している。

本人が自ら手を挙げて、異動希望先の部門長とコンタクトを取り、本人と希望先の部門長が合意すれば、HR部門を介さずに異動できる。主務の部署の上長に知られず

に応募することが可能となっている。ただし、急な異動による事業への悪影響を避けるため、シェイクハンスが成立した日から最長半年の中で、現部署と話をし、異動時期を決め、辞令を発令するというルールにしている。制度導入からこれまでに約100件、成立している。

3. 副業の実績と主な効果

制度導入から約4年が経過しており、この間、延べの申請件数は500件程度、正社員の2割弱が副業を行っている。副業によって社員の視野が広がり、本業に還元されるものもあるとHR部門は同制度の導入の効果を実感している。社員の定着にもつながっており、業界平均よりも相対的に低い離職率を実現している。HR部門は、副業、クロスジョブ制度については、できるだけ承認するとともに、サポートしていく考えである。例えば、もっと力を入れて副業したいという社員には、短時間勤務制度に切り替えることも認めるという。今後は、同社で副業したいという外部の者を受け入れる制度の整備も検討している。

東京海上日動火災保険株式会社

Tokio Marine & Nichido Fire Insurance Co., Ltd.



1. 社員と会社の成長を目指す社外副業 -背景と目的-

東京海上日動火災保険では、従来から社外での副業自体を禁止はしていなかったが、実態として会社指示による講演会の講師など一定の要件を満たす場合に限っていた。しかし、近年、顧客ニーズの多様化やデジタル化の進展等により事業環境が大きく変化する中、顧客に選ばれ続ける価値を生み出すため、社員の働きがいを高めていくことが大きな課題となっていた。このため、2020年9月に厚生労働省が「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を改定したことを機に、2021年1月に社外副業の運用ルールの変更に踏み切った。

図表1：社外副業の活用により目指す姿

当社は、社員による社外副業の活用により、以下の実現を目指します。

- 発意ある社員の「こうしたい」という挑戦する想いの具現化
- 社員の成長スピードの向上、将来のキャリアビジョンの幅の拡がり
- 社外副業を通じた人脈形成、専門性やスキルの向上および多様化
- 新しい挑戦によるイノベーションの創出

出典：同社ウェブサイトより転載

同社は「発意ある社員の挑戦を応援すること」を社外副業の目的の柱に据え、社員の成長スピードの向上を目指している。また、個人の挑戦と成長を通して、イノベーションを創出し、会社の成長につなげていく

ことも狙いの一つである。なお、収入目的の社外副業であっても、承認基準を満たしていれば認めているが、会社としては、あくまでも社員と企業の「成長」に重点を置く。

事業内容 : 損害保険業、損害保険・生命保険業務の代理・事務
の代行、確定拠出年金の運営管理業務、自動車損害
賠償保障事業委託業務
従業員数 : 17,176名(2021年3月末)



2. 社外副業制度の概要

(1) 対象社員と要件

対象は、年齢や役職などの要件は特に設けておらず、新入社員も含めた全社員が社外副業を行うことができる。

社外副業に従事できる時間は、健康確保の観点から原則月 30 時間以内としている。

副業先の雇用形態について特に制限はなく、社外副業の目的に沿ったものであれば、副業先で雇用されることも認めている。

同社は保険会社であるために保険業法に抵触しないことを大前提としつつ、以下の2点を社外副業の承認基準と定めている。

- ① 当社業務に支障がないこと
- ② 職務内容が当社の品位を傷つけないこと

なお、社外副業時において社名を使用することは禁止としている。

(2) 申請・承認手続き

社外副業を希望する社員は、「他職務就業（副業）申請書」を起票し、所属長または人事企画部がこれを承認する。社外副業に従事する時間により承認権限者が異なり、月 30 時間以内の場合は所属長、月 30 時間超の場合は人事企画部が承認する。

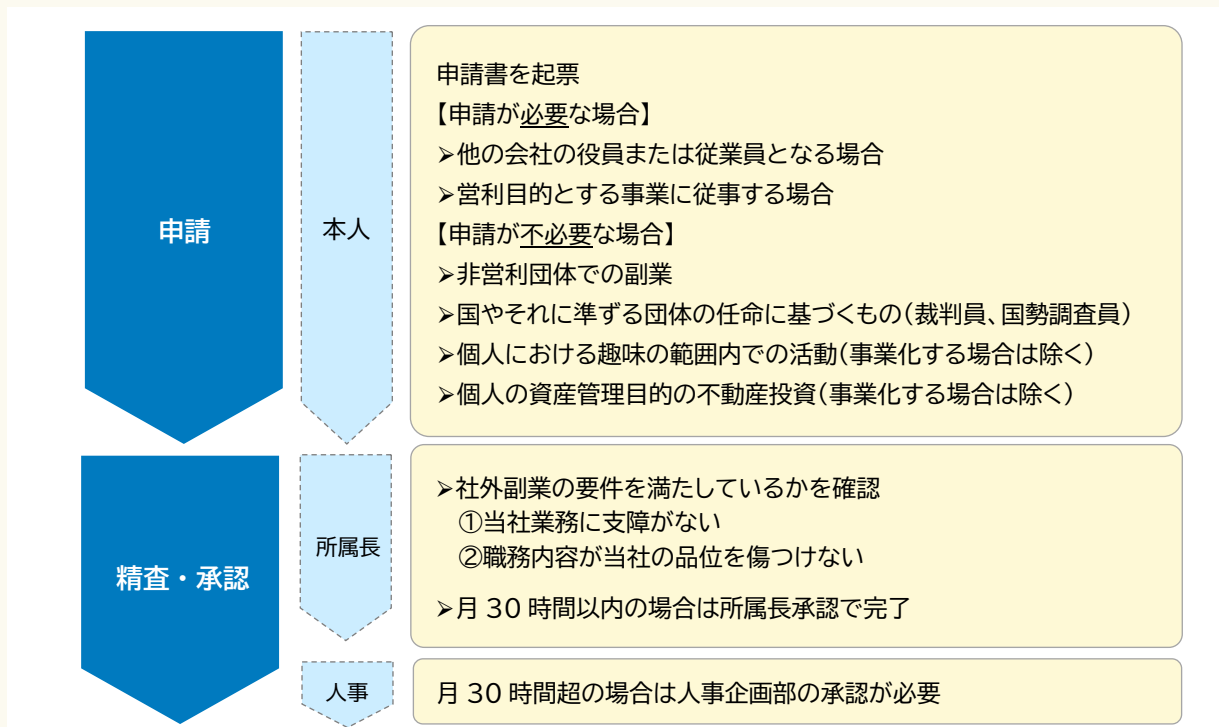
途中で社外副業の職務内容が変わったり、社外副業時間が月 30 時間を超えたりする場合には、再度申請と承認が必要となる。非営利団体での副業や、趣味の範囲での活動などについては申請の必要はない。

労務管理上の取扱いに関しては、厚生労

働省の「副業・兼業の促進に関するガイドライン（改定版）」における「管理モデル」を導入している。このため、副業先には、「管理モデル」を導入していることをひな形を用いて副業者から説明し、同社が主であることを副業先に明示している。

社外副業者の働き方については、個々人に委ねているが、社員の健康確保の観点から、健康面で不安がある場合には、産業医による面談を受けられることを明確にしている。

図表 2：社外副業申請・承認手続き



3. 社内副業「プロジェクトリクエスト制度」の取り組み

同社は、2020年10月から「プロジェクトリクエスト制度」と称する社内副業の取り組みも行っている。社外副業と同様、発意ある社員の挑戦を支援し、新しい発想によって会社の意思決定の質を向上させることを目的としている。

この制度は、全国の社員が現在所属している部署の業務を担いながら、自らの希望

に基づき、業務の一環として本店コーポレート部門のプロジェクトに参画するというものである。地域採用の社員であっても、社内副業を利用することで、本店でのプロジェクトにリモートで参画することができる。プロジェクトへの参画者は自身の業務時間の約10%を使い、プロジェクトに携わる。

4. 成果と今後の展望

2021年7月末時点で81名が社外副業を行っている。社外副業を活用している社員はまだそれほど多くはないが、最近ではデジタル領域等の専門的なスキルを持った人材の中途採用を増やしており、そうした社員の社外副業のニーズは高いと考えている。

社内副業においては、同社の約1万5千人の社員を対象に公募を始め、2021年度上期は42のプロジェクトに対して約300人を採用した。社内副業者のプロジェクトへの積極的な参画により、社内副業者自身のみならず、本店の社員の学びや気づきにもつながっている。

同社は今後も社内外の副業を通して社員の挑戦と成長を促し、「お客様や地域社会の『いざ』を支え、お守りする」という同社のパーパスの実現に繋げていきたいとしている。

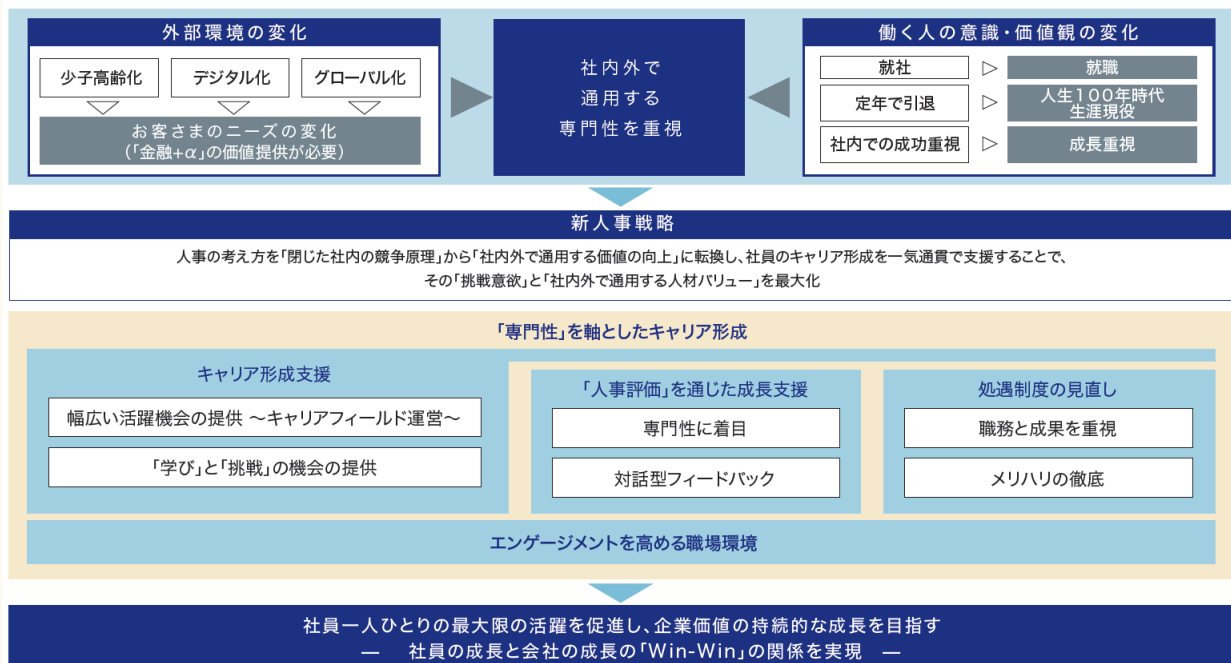
株式会社みずほフィナンシャルグループ

Mizuho Financial Group, Inc.

1. 新人事戦略 -副業・社外兼業制度導入の背景と目的-

社会やお客さまのニーズが変化し、社員の価値観の多様化も進む中、みずほフィナンシャルグループでは、「学びと挑戦機会の提供を通じて、『社内外で通用する人材バリューの最大化』に徹底的にフォーカスする」という新人事戦略のもと、社員のキャリア形成支援や処遇制度の改定といった人事制度改革を進めている。社員一人ひとりの成長を支援し、社員のやりがい・モチベーションの向上と会社の発展の好循環の形成を目指すものであり、その一環として、2019年10月に新たに「副業」を認めるとともに、「社外兼業」制度を導入した。

図表1：みずほの新人事戦略



出典：同社グループウェブサイトより転載

事業内容：銀行、信託、証券、その他の金融サービスに係る業務
従業員数：連結 57,264 名(2020 年3月末時点)



2. 「副業」・「社外兼業」制度の概要

同社は、就業時間外に「副業」を行うことを認めているほか、週のうち数日他社に出向して勤務する「社外兼業」制度を導入している。いずれも、社外での多様な経験を通じて社員の成長を実現するとともに、多様な価値観を社内に取り込んでいくことを狙いとしている。

(1) 副業制度

同社では、起業・自営型のものであれば広く「副業」を認めることとしており、対象者も、新入社員等を除き、全ての社員としている。

ただし、同社のビジネスとの競合や、同社の利益・信用を損なう懸念があるもの等に

ついては不可としており、また、他社と雇用関係が発生する「副業」は認めていない。

副業に従事できる時間に特段の制限は設けていないが、過重労働防止の観点から、従事予定時間をあらかじめ申告させることとしている。

(2) 社外兼業制度

「社外兼業」制度とは、週に1～2日ほど他社に出向形態で勤務する制度であり、通常の出向と同様に会社が異動発令により「社外兼業」を命じる場合のほか、社員自らが兼業の候補先を持ち込む「社員持込型の社外兼業」も設けている。期間は最大2年間で、他社で勤務しない日は引き続き同社で勤務する。

「社員持込型の社外兼業」では、新入社員等を除き、全ての社員が自ら案件を持ち込むことができる。「副業」と同様、同社のビジネスとの競合や、同社の利益・信用を損なう懸念があるもの等については不可としているほか、実施目的や内容等について会社が審査を行い、可否を判断している。

(3) 各制度の運用方法

「副業」については、「スキル・能力の開発」または「キャリア形成」に効果があると考えられるものであれば、本業と関係が薄いものであっても、本人の目的意識を重視し、実施を認めている。

「社員持込型の社外兼業」については、そうしたものに加え、「社外兼業」での経験を今後同社でどのように活かしていくか等といった観点での審査を行ったうえで認める

こととしている。利益相反が生じないか等といった点についても、しっかりと確認を行っている。

「副業」「社員持込型の社外兼業」開始後は、本業への労務提供や健康状態等に問題が生じていないか確認しているほか、基本的に年に1度、実施状況に関して報告するルールとしている。

3. 成果と今後の展望

2021年8月時点で、約300名が「副業」を、また累計7名が「社外兼業」を行っている。

「副業」の業務内容は、税理士や社会労務士等といった士業や、コンサルティング業務をはじめとした各人の資格や経験を活かした業務、家業等、多岐にわたっている。幅広い年齢層の社員が「副業」を行っているが、40～50代の中堅・ベテラン層が比較的多い傾向にある。

「社外兼業」の事例としては、非金融のベンチャー企業で海外事業の立ち上げに携わるといったものや、非上場企業の企画・管理部門で上場に向けた戦略策定やガバナンス強化に取り組むといったもの等がみられる。

「副業」「社外兼業」とも、社外との接点を増やし、本業とは異なる業界や分野での経験を積み、新たな価値観に触れたり、本業では得ることのできない視座を得ることを通じ、本人の成長につながっていると考えられる。また、「副業」や「社員持込型の社外兼業」に積極的にチャレンジする社員の意欲や姿勢が、周囲の社員にも好影響を与えるなど、副次的な効果も生まれ始めている。

同社では、「副業」「社外兼業」のほか、自身が所属する組織以外のプロジェクトなどに社員が手を挙げて参画する「社内兼業」の取り組みも同時期にスタートさせており、社内外での挑戦の機会を拡充している。

「働き手の意識は変化している。終身雇用を前提とした『就社』の働き方から、みずほに入社してどのような仕事ができ、どのように成長・活躍ができるのかという『就職』の意識が強まっている」と同社の担当者は言う。会社と社員がWin-Winの関係を築きながら互いに成長するべく、挑戦機会の拡充をはじめとするさまざまな取り組みを通じて、「社内外で通用する人材バリューの最大化」を今後も進めていく。

三菱地所株式会社

MITSUBISHI ESTATE CO., LTD.



1. 副業解禁の背景と目的

三菱地所では、社会や経済環境の変化に対応するため、ビジネスモデルの革新に取り組んでいる。こうした中、オープンイノベーションの促進や多様な働き方の実現を目指し、グループ会社での公募による外部人材の受け入れや、退職者の再雇用制度の拡充など、新たな人事制度を整備してきた。その一環として、2020年1月より社員の副業を解禁し、社員にとって働きがいのある職場づくりを進めている。同社は、副業解禁の目的として、以下の2点を挙げている。

- ①社員の働きがい向上
- ②ビジネスモデル革新へのつながり

①については、自分の趣味や知識を使って自己実現を図ることを望む社員が増えている中、副業を行い、本業以外の時間を充実させることで、本業に対してより前向きに取り組むことができる効果が生まれることを狙いとしている。

②については、副業を通じて得た経験や知識、人脈などにより、視野や価値観が広がり、ダイバーシティ・イノベーションの促進につながることや、副業を認めているというオープンな姿勢が採用における強みとなり、優秀な人財の確保に資することを期待している。



2. 副業の取り組み概要

(1) 要件

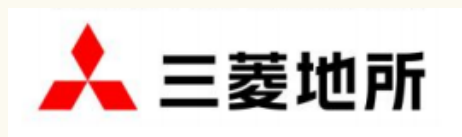
新入社員および本業において制限のある者（短時間勤務者等）については、副業を認めていない。また、副業に従事できる時間は、月50時間までとしている。

競業により会社の利益を害する、または害するおそれがある副業は禁止している。このほか、①当社への労務提供に支障をきたさないこと②当社の社会的信用や名誉を

侵害するものではないこと③機密情報や当社独自のノウハウを漏洩しないこと——を副業を許可する際の判断基準としている。

副業先の雇用形態は、業務委託契約等による非雇用のみとしている。他社での雇用については、時間管理のハードルが高いため、パートやアルバイトであっても禁止している。

事業内容：オフィスビル・商業施設等の開発、賃貸、管理、
 収益用不動産の開発・資産運用、住宅用地・
 工業用地等の開発、販売、余暇施設等の運営、
 不動産の売買、仲介、コンサルティング
 従業員数：880名（2021年3月末時点）



（2）専用ツールの利用

副業のリスクチェックや労務管理にあたっては、株式会社フクスケが提供するクラウド型副業制度構築サービス「フクスケ」を2020年11月から導入している。副業希望者がフクスケ上で申請をすると、フクスケのシステムが自動でリスクチェックを行う（就業時間、業務内容、雇用形態等）。チェック結果は人事部に共有され、人事部が最終的な承認の可否を判断する。

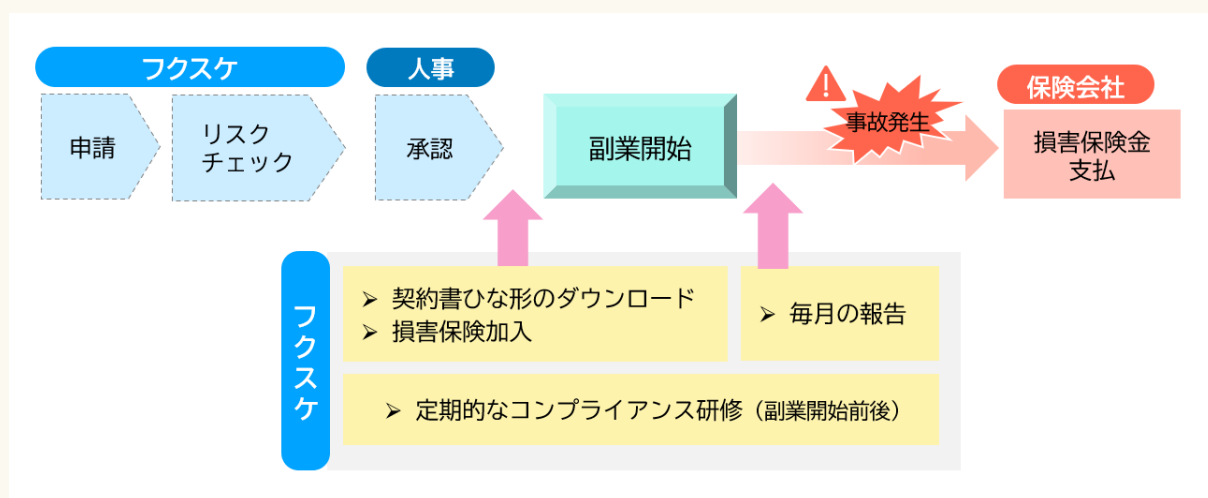
毎月、副業者にフクスケからメールが届き、副業時間のほか、困りごとなどについてフクスケを通じて報告できる仕組みとなっ

ている。

また、フクスケから副業（業務委託契約）で使用する契約書のひな形をダウンロードしたり、副業開始前と副業中に定期的にコンプライアンス研修を受講したりすることもできる。

さらに、フクスケでリスクチェックした副業には、情報漏洩など万が一の事故に備えて損害保険に加入することになる（利用プランに保険料は含まれており、副業者本人の負担はなし）。これにより、副業のリスクから会社と社員の双方を守っている。

図表1：副業のリスクチェック・労務管理のフロー



(3) 健康把握

副業者の健康状態については、システム上での月次の副業状況確認の他、副業者本人と上司がコミュニケーションをとることで把握している。まだ事例はないが、健康状態や本業の忙しさによっては、現場任せに

せず人事部が介入し、副業の就業時間を調整することも想定している。副業者の健康状態に不安がある場合には、産業医による面談の実施を推奨する等、状況に応じたケアも用意している。

2. 副業・兼業人材の公募 / 10%ルール

(1) 副業・兼業人材の公募

同社グループは、公募による「副業・兼業人材の受け入れ」にも取り組んでいる。既存事業にはない知見を有するビジネスプロフェッショナルを「副業・兼業」という新しい働き方で登用し、さらなるオープンイノベ

ーションの加速を目指している。

事例として2019年10月より、社内の事業提案制度から生まれたグループ会社にて、ブランド戦略やマーケティング戦略の立案を担う人材を公募・採用している。

(2) 10%ルール

同社は、2019年度にいわゆる「10%ルール」を新設した。これは、ビジネスモデル革新やイノベーション創出を目的とし、業務時間の10%以上を通常業務以外の活動にあてることを必須化する制度である。通常業務以外の具体的な活動としては、新規

事業の提案、既存事業の効率化やブラッシュアップ、あるいは他の部署との協業などが考えられる。この取り組みにより、個々人の働き方のさらなる革新と知の共有を期待している。



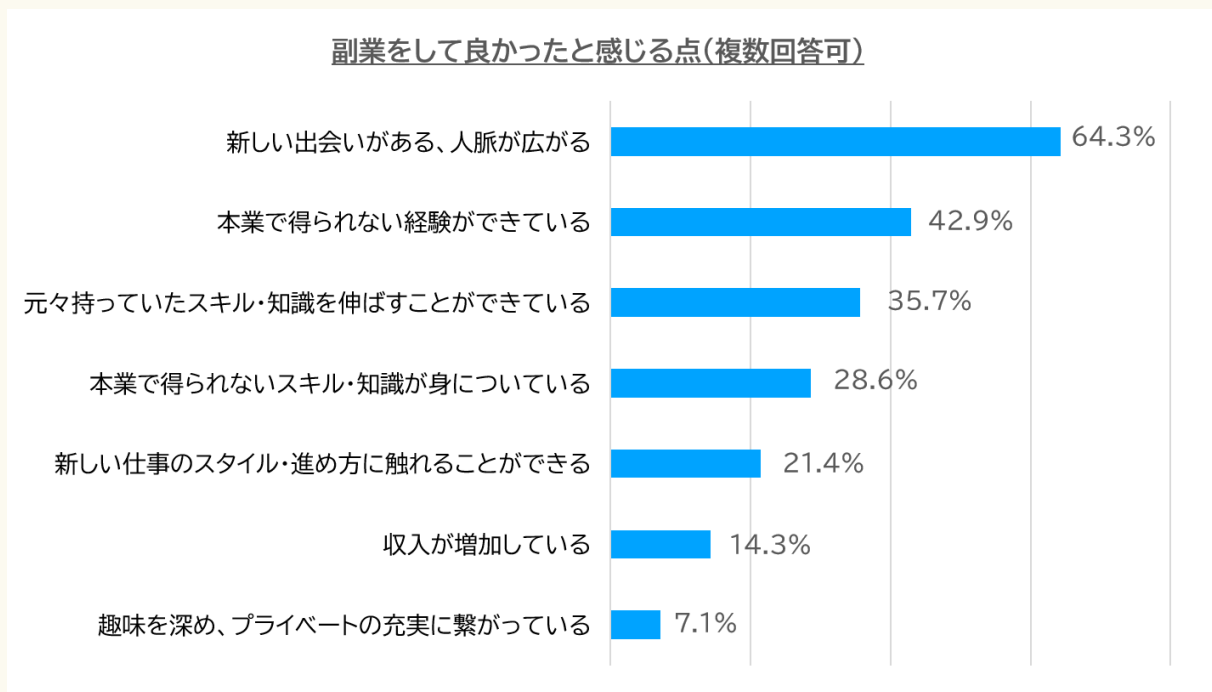
3. 成果と今後の展望

2021年6月時点で、約40名が副業を行っている。若手から中堅が多く、性別による偏りはあまり見られない。また、副業先の業務内容は幅広く、専門的なスキルや資格を活かして副業を行っている者もいれば、コラムのライターやスポーツインストラクターなど、趣味の延長で副業を行っている者もいる。

副業に対する社員の反応は前向きなものが多い。同社が自社の社員に実施した副業に関するアンケート結果では、副業のメリットについて、「新しい出会いがある、人脈が広がる」が64.3%で最も多く、「本業で得られない経験ができています」が42.9%、「元々持っていたスキル・知識を伸ばすことができています」が35.7%となっている。

今後は、社内におけるイベントやセミナー開催を通じて、社員が副業制度をより活用しやすい環境を整備していく考えである。

図表2：副業解禁によるメリットについての社内アンケート結果



ライオン株式会社

Lion Corporation

1. 働きがい改革の推進 -副業に取り組む背景と目的-

ライオンは2030年に向けた経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」の実現に向けて、①新価値創造による事業の拡張・進化②グローカライゼーションによる海外事業の成長加速③事業構造改革による経営基盤の強化④変革に向けたダイナミズムの創出——を掲げている。このうち、④変革に向けたダイナミズムの創出は、社員が「自律した個」として躍動し、組織全体に変革の波（ダイナミズム）をもたらすというものである。従業員一人ひとりの働きがいを高めることで、生産性向上と新しい価値の創出を目指している。

図表1：「働きがい改革」の全体像



出典：同社提供資料より抜粋

事業内容 : ハミガキ、ハブラシ、石けん、洗剤、ヘアケア・
スキンケア製品、クッキング用品、薬品等の
製造・販売

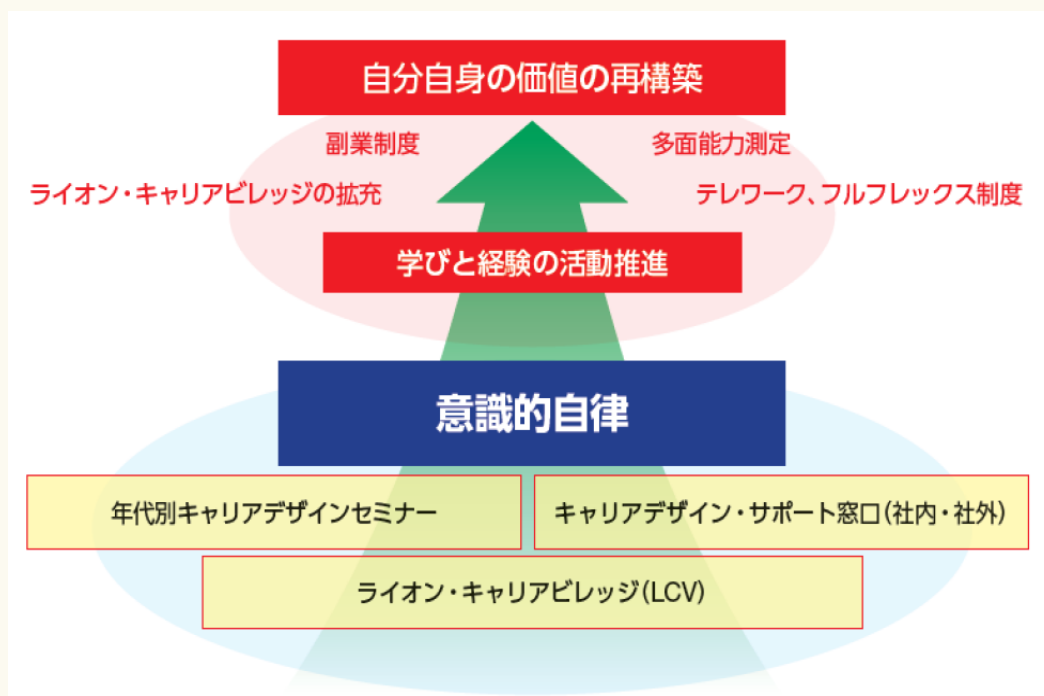
従業員数 : 連結 7,452 名(2020 年 12 月 31 日時点)



その具体化に向け、2019 年 7 月には「働きがい改革」を宣言し、①ワークマネジメント②ワークスタイル③関係性強化の 3 つを軸に取り組みを進めている。①ワークマネジメントでは、「キャリアデザインサポート制度」等により社員の多彩な能力開発や能力発揮を支援し、②ワークスタイルでは、テレワークの拡大やフレックスタイム制の

柔軟化等を通じて就業場所や時間、服装の自由化を進め、③関係性強化でそれらを束ね、従業員の相互理解や尊重を図っている。副業制度は①の一環として、自律的に知識や経験を取得して自己成長を遂げる社員を支援することを目的に 2020 年 1 月から申告制として開始した。

図表 2 : キャリアデザインサポート制度の目指す姿



出典 : 同社提供資料より抜粋

2. 副業制度の概要

同社の副業制度には、①社員の副業を解禁する「持ち込み型副業制度」、②社外の多彩な能力・スキルを活用する「副業受け入れ制度」の2種類がある。

(1) 持ち込み型副業制度

持ち込み型副業制度は、社内ですぐに得られない経験や人間関係の構築を目的としている。従来からも副業は可能であったが、会社の許可を要件としており社員の活用は限定的だったことから、厚生労働省の「副業・兼業に関するガイドライン」等も踏まえ、業務内容や労働時間、就業時間帯、休暇・休日等に関するルールを定めた上で、「申告制」へと

変更した。副業を希望する社員は上長とともにルールに反していないことを確認し、上長経由で人材開発センターに事前申告する。

新卒採用から3年という要件以外、対象者の制限は設けておらず、業務委託契約（非雇用）のみならず、副業先で雇用契約を締結することも認めている。

図表3：社員が副業する際のルール

分類	規程の内容
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> ・公序良俗に反しない（反社会的勢力、風俗業等） ・利益相反に該当しない（同業他社、会社のリソースは使用不可）
労働時間	<ul style="list-style-type: none"> ・副業先の労働時間は20時間/週末満 ・本業の法定時間外労働と副業先の労働時間は通算80時間/月 以内
就業時間帯	<ul style="list-style-type: none"> ・本業での就業時間外に実施 ・22時以降の就業は原則禁止
休暇・休日	<ul style="list-style-type: none"> ・翌日の勤務開始まで10時間以上のインターバルを確保 ・週1日は休日を確保
対象者	勤続3年以上（新卒入社の場合）
事後措置	副業状況のヒアリングを実施

出典：同社提供資料をもとに経団連事務局が作成

(2) 副業受け入れ制度

副業受け入れ制度は、社内にはいないスキルや経験を持つ人材の活用を目的としている。2020年5月に株式会社ビズリーチを通して募集を実施し、同年10月から受け入れを開始した。新規事業の開発・推進に向け

て、専門的な知見を持つ社外の人材を受け入れている。就業時間や場所は個別に決定し、リモートワークでの勤務も可能としている。

3. 成果と今後の展望

持ち込み型副業制度は、2021年8月時点で約60名が活用しており、社員の自己実現やキャリア開発の場となっている。副業の実施により、本業とは異なる経験をしたり、人脈を構築したいと考える社員の定着という観点からも効果を挙げている。

副業受け入れ制度については、1,649名もの応募があり、最終的に8名の採用に至

った。いずれも多種多様な背景を持ち、社会貢献に意欲を持つ人材も多かった。2021年2月には、近隣の飲食店から平日夕飯の献立をテイクアウトできる新規サービスである「ご近所シェフトモ」を立ち上げた。社員のアイデアを外部人材のサポートも得ながら誕生したサービスであり、副業の受け入れが既に具体的な成果につながっている。

図表4：「ご近所シェフトモ」のサービス内容



出典：「ご近所シェフトモ」ウェブサイトより転載

また、同社が社員に求める自律性を体現する副業者は、同社の社員にも刺激を与えている。同社は、働きがい改革を推進し、多彩な能力を最大限発揮できる企業になるため、両制度の活用を拡大していく考えである。

ライフネット生命保険株式会社

LIFENET INSURANCE COMPANY



1. 翼は2つあるから、高く飛べる。-複業の背景と目的-

ライフネット生命保険は、2006年に準備会社を立ち上げ、2008年から現在の社名で事業をスタートしている。同社は、経営理念や行動指針を示すマニフェストの中で「多様性の尊重」を掲げており、複業はそうした考えに合う取組みと位置付けている。

図表1：ライフネット生命保険 マニフェスト（行動指針）

生命保険マニフェスト

第1章 私たちの行動指針

1. 私たちは、生命保険の未来をつくる。生命保険は生活者の「ころばぬ先の杖がほしい」という希望から生まれてきたという原点を忘れずに。
2. 私たちは、お客さまの声に耳を傾け、お客さまに何が必要かを常に考え行動する。
3. 私たちは、自分たちの友人や家族に自信をもってすすめられる商品・サービスだけを届ける。
4. 顔の見える会社にする。私たちは、経営のこと、商品のこと、社員のこと、どんな会社なのか、正直に伝える。
5. 私たちは、多様性を尊重し、協力しあうことで、変化に対応しつづける。100年後もお客さまに安心を届けられる会社であるために。
6. 私たちは、常に誠実に行動する。コンプライアンスを遵守し、倫理を大切にす。

出典：同社ウェブサイトより転載

同社は、正社員・契約社員を対象に2010年から事前申請制により複業を認めている。昨今、複業という働き方に注目が集まる中、「自社における複業とはどういうものか」を改めて言語化する必要があったことから、2018年に複業を「社外での挑戦と成長の機会」と位置付け、「翼は2つあるから、高く飛べる。」というメッセージを打ち出し、会社と自分自身がやりたいことの両翼を使う人生を「応援」する姿勢を明確にした。

複業を通して、社内では得がたい経験を獲得し成長することや、社外の経験で得たスキル・ノウハウを活かして社内でさらに活躍してもらうことを期待している。必ずしも2つ目の翼が複業（仕事）である必要はなく、たとえば育児や介護、ボランティア、地域の活動であっても良いとしている。社員が働き方を変えたいという要望を持った際に、それを柔軟に受け入れられる会社であり続けたいと考えている。

事業内容：保険引受業務、資産運用業務、業務の代理・
事務の代行業務
従業員数：165名(2021年3月31日時点)



2. 複業の取り組み 運用と実績

(1) 複業の開始までの流れ

基本的に複業は所属部署問わず誰でも行うことができる(新卒社員は2年目から可能という緩やかな運用ルールを設けている)。また、他社で雇用される形態での複業は禁止している。競業避止の観点から複業を行うことが難しい場合もあるという。

社員が複業を開始するまでの流れとしては、まず本人が人事部に対して複業の希望を申し出る。それを受けて、人事部が本人に申請書と誓約書のフォーマットを送付する。この間のやり取りで、人事部が本人に複業の内容について直接ヒアリングすることも

ある。

誓約書には、従事する複業が反社会的勢力に関係するものではないか、競業していないかといった基本的な確認事項を盛り込んでいる。記入後の誓約書と申請書は、上長→担当役員→人事担当役員という承認フローをたどるが、上長はあくまでも「コメント」のみでできることとなっている。これにより、上長の意向だけで可否が決まらないように配慮され、複業を始める本人の意思が尊重されている。

(2) 複業を開始してからの留意点と対応

複業の有無に関わらず上長と月に1度、担当役員と半年に1度、人事担当と年に1度の頻度で、lonlの面談の機会を設けている。そこでは、本人の体調面のみならず、キャリアについても話し合う。複業に関することを含めて何らかの懸念がある場合には、その場で申し出ることができる。また、

特に健康面で懸念があれば、一度承認した複業の申請を取り消す場合があることを、本人と取り交わす誓約書に明記している。これまでに実際に申請を取り消したケースはないが、複業には健康面のリスクが伴うことを人事担当から本人に丁寧に説明している。

(3) 複業の実績と働き方の実例

現在（2021年9月時点）、社員の約1割が複業を行っている。ウェブ関係の複業や講師業などその領域は幅広く、年齢も20代～ベテランまで多様性がある。働き方の具体的なケースとしては、たとえば週3日同社で勤務しながら自身の会社を経営する

部門長や、週5日を同社で働きつつ、士業に向けたコンサルティング業務等を行っている社員もいる。フレックスタイム制を活かし、複業がある日は同社の仕事を15時で切り上げ、その後16時から大学講師として教鞭をとるケースもある。

3. パラレルイノベーター採用・受け入れ型複業

(1) パラレルイノベーター採用

2018年からは、同社で勤務しつつ、自身が希望する事業・活動も推進することができる「パラレルイノベーター採用」を開始している。複業を前提とした採用にすることで、柔軟な働き方の選択肢を広げるとともに、本業とのかけ算による働き手の更なる成長を目指している。

図表2：パラレルイノベーター採用（他採用との比較）

採用枠	定期育成採用 (キャリア育成伴走コース・ 未来自己設計コース)	定期育成採用 (パラレルイノベーター)
応募資格	入社時に30歳未満であること	
選考方法	重い課題を提出 ※ 課題選考通過後に面接等を実施	重い課題を提出 ※ 課題選考通過後に面接等を実施
入社時期	4月	随時
勤務日数	週5日	週3～4日（応相談）
雇用形態	総合職正社員	応相談

(注)「重い課題」は、同社独自の選考方法で、キャリア育成伴走コース、未来自己設計コース、パラレルイノベーターでそれぞれ違うものを用意している。

出典：同社提供資料より抜粋

(2) 受け入れ型複業

他社で働いている方等を、同社の仕事を業務委託のかたちで担ってもらい「受け入れ型」複業にも取り組んでいる。担当する職務やどの部署で働くかといった内容をあらかじめ勘案し、担い手の公募をかける。

最終的には、応募してきた働き手と同社で契約内容や処遇のすり合わせを行い、業務委託契約を締結する。近年、受け入れ型複業の募集数も増え、契約に至る件数も増加傾向にあるという。

4. 複業の取り組みによる効果・今後の展望

同社の人事部は、複業の取り組みが、本業のビジネスに活きているという強い実感はないものの、社員のエンゲージメント向上に直結することを肌で感じている。「複業を応援してくれることで、同社に対する信頼感や満足感が高まり、その分成果を出そうというマインドになった」、「今は複業に興味はないが、柔軟な働き方を重視する会社に対して好意的な印象を持っている」といった社員の声を多く聞いているという。また、採用活動の訴求力にも良い影響をもたらしていることを実感している。

「働き方の多様性がいっそう進む人生100年時代では、一つの会社のアサインメントだけでは満足しない人が増えていると感じる。だからこそ働き方の選択肢を増やし、もう一つの翼を応援することで、両翼を使い、強く遠くへ飛んでほしい。」と同社の担当者は言う。同社は今後も複業の取り組みをはじめとした、多様化する働き方のニーズに沿う施策を推進していく考えである。

ヤフー株式会社

Yahoo Japan Corporation



1. ギグパートナー：副業・兼業者の受け入れの経緯と狙い

ヤフーは創業以来、社員の副業・兼業を可能としており、競業避止義務等に抵触しなければ副業・兼業先に雇用される形態も含めて認めている。2012年に「第二の創業」として経営体制を刷新すると、社外での多様な経験を通じて成長し、イノベーション創出に資するという理念のもと、積極的な副業・兼業を奨励するとともに、フレックスタイム制（コアタイムあり）や「どこでもオフィス制度」（月5回のリモートワーク）の導入など、時間と場所にとらわれない働き方を推進してきた。

図表1：ギグパートナー実施の前提となるヤフーの考え方

経験学習

経験により人は成長する

×

新しい働き方

時間と場所からの開放

= 自社社員の副業が容易になり、社外で多様な経験を積み成長する

= 他社社員が副業としてヤフーで働くことが容易になり、イノベーションが起きる

→ これまで未リーチの新しい人財を確保

出典：同社提供資料より抜粋

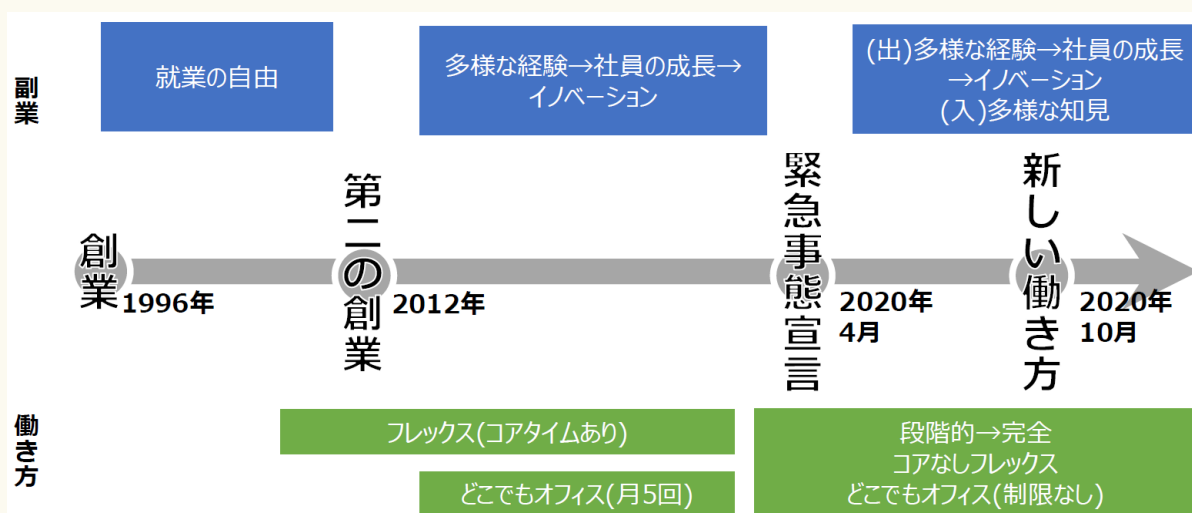
新型コロナの感染拡大に伴う緊急事態宣言の発出後の2020年10月からは「新しい働き方」として、フレックスタイム制におけるコアタイムの廃止や、リモートワークの回数制限の撤廃を実施した。また、初回の宣言中に在宅勤務指示を出したところ、満足度は高く、生産性が落ちていない結果が見られたため、出社を必要としない人事制度へ移行した。

このように、時間と場所から解放する働き方を推進したところ、自社の社員の副業・兼業が容易になるとともに、他社の人材がヤフーの事業に参画する自由度が高まった。そこで、従来では交わる機会を得られなかった人材とともにオープンイノベーションを創出する狙いを込めて、「ギグパートナー」と題した副業・兼業の受け入れを行うこととした。

事業内容：イーコマース事業、会員サービス事業、
インターネット上の広告事業等
従業員数：7,167名(2021年3月31日時点)



図表2：ギグパートナー募集の経緯



出典：同社提供資料より抜粋

2020年7月15日にプレスリリースの実施と全国5紙の1面広告の掲出を行い、COO（最高執行責任者）やCSO（最高戦略責任者）が担当する案件の職種を中心に100名程度を募集した。



図表3：
同社のプレスリリース

プレスリリース 2020.07.15

ヤフー、“無制限リモートワーク”で新しい働き方へ

～ 副業人材の募集も開始。第一弾は事業プランアドバイザー100名など～

出典：同社ウェブサイト・プレスリリースより転載

募集内容は、COO や CSO に対するアドバイザーとして、新しいメディアサービスの企画・立案に関するレポート課題を提出したり、ニューノーマル後の世界を見据え

た「未来ディスカッション」に参加したりするものである。2～3カ月の業務委託契約であり、業務は原則オンラインで行う。契約は業務委託としている。

図表 4：ギグパートナーの実施内容

職種名	決定者数	選考方法	実施内容
・100名募集案件 事業プランアドバイザー (COO小澤案件)	約100	説明会への出席後、レポートを提出 (ECや広告、メディア等の7つの テーマから1つを選択、箇条書き10 個以内or文章400字以内)	1か月に1回のペースで、 レポート提出 (提出後 →次回依頼は約2wのサイクル)、レポート内容 によっては 個別事業担当者からMtg実施依頼
・10名募集案件 戦略アドバイザー (CSO安宅案件)		説明会への出席後、レポートの提出 (テーマ：ニューノーマルの世界を 見据え、日本を元気にするネット サービス)	2か月で6回のディスカッション (少なくとも3回に 参加必須。1回は自身の提案をプレゼンテーショ ン)
職種名	決定者数	選考方法	実施内容
新規メディアサービス企画 新規コマース事業戦略 グループシナジー戦略 テクノロジースペシャリスト	5	個人属性情報、業務経験、応募目 的等の情報をもとに書類選考 その後、役員にて面談	定期的なMtg を実施 Day 1：担当執行役員/本部長も出席のうえ、 関連資料の共有、 期待値について認識合わせ

出典：同社提供資料より抜粋

3. 成果と今後の展望

募集開始から約1カ月間で、日本全国だけでなく、アメリカやフランスなど海外を含め4,500名を超える応募があり、第一弾として最終的に10歳から80歳までの計104名のギグパートナーを受け入れた。受け入れ者には現役の小学生や高校生、匿名掲示板の開設者、漫画家、社会学者等も含まれ、狙いとしていた30歳代を中心に多種多様な人材にリーチすることができた。中途採用では応募実績がない企業に所属する働き手からのアプローチもあった。

ギグパートナーの受け入れを通じて、他社で勤務する優秀な人材と交わる機会を得るとともに、マスメディアやSNSで数多く取り上げられたことで、同社の働き方の先進性をアピールすることができた。一方、グループ会社を含む社員の募集については、人事異動(兼務や出向)との差別化を図るため、案件内容ごとの許可制としている。グループ内を含めた優秀人材とイノベーションを起こす仕組みについては、引き続き最適なかたちを模索する必要があると考えている。

昨今のデジタルトランスフォーメーション推進の動きや、コロナ禍における急速なリモートワークの普及により、同社の事業を支える IT エンジニアの需要はかつてないほど高まっている。同社は今後、直接雇用だけでなく、ギグパートナーとしての副業・兼業人材の活用を含め、さまざまな方法を組み合わせて人材を獲得し、イノベーションの創出に注力していく方針である。