

**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  
～ パラレルキャリア・ジャパンを目指して ～**

**平成29年3月  
中小企業庁経営支援部創業・新事業促進課  
経済産業政策局産業人材政策室**

## 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

### はじめに ～兼業・副業を通じた創業・新事業創出社会の実現～

企業による新事業創出や創業による産業界の新陳代謝により、新たな需要と雇用が創出されることが、日本経済の活性化にとって極めて重要である。そのため、日本再興戦略においては KPI（重要業績評価指標）として、「開業率が廃業率を上回る状態にし、開業率・廃業率が米国・英国レベル（10%台）になることを目指す」こと、また、補助指標として、「起業活動指数<sup>1</sup>を今後 10 年間で倍増させる」ことが目標として掲げられている。

中小企業白書 2011 年版<sup>2</sup>によれば、2006～2009 年において、新規開業所は全事業所の 8.5% だが、全雇用の 37.6% を創出しており、新規開業企業は、既存企業と比べ、新規雇用量を多く生み出すこととされている。このことから、創業の促進は、日本経済の活性化にとって重要な新規雇用創出に大きく寄与するものであるといえる。

しかし、近年における日本の開業率は、微増傾向にあるものの 4～5% を推移しており、日本再興戦略に掲げる目標の達成に向けて、より一層の取組が必要である。特に、起業活動指数については、3.8%（2014 年度）と OECD 諸国の中でも最下位であり、加えて、創業に全く関心がなく、むしろネガティブに捉える傾向があるとされる「創業無縁層」の割合が 70.9% と欧米諸国と比較して非常に高いため、社会の創業に対する意識改革、起業環境の見直しが不可欠となっている。

このような創業に対する意識・環境の一つの解決の方向性として、兼業・副業の促進が考えられる。すなわち、兼業・副業とは、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が、創業促進の観点からみると、兼業・副業の促進によって潜在的創業者が増大し、文化や意識に根ざし、中長期的な解決が必要であると考えられていた「創業を考える人そのものが少ない」という日本の課題解決に大きく貢献する可能性があると考えられる。

日本の起業移行比率<sup>3</sup>、計画対起業比率<sup>4</sup>は G7 諸国内で英国に次ぐトップレベルであることから、兼業・副業を通じた潜在的創業者の増加による開業率の押し上げ効果は高いと予想される。総務省統計局「平成 24 年度就業構造基本調査」<sup>5</sup>（以下、「就業構造基本調査」）によると、全就業者のうち副業をしている就業者は約 234 万人（3.6%）、副業を希望する就業者は約 368 万人（5.7%）である。あくまで試算ではあるが、仮に、副業希望就業者の 10 人

<sup>1</sup> 起業活動指数とは、「起業家精神に関する調査（グローバル・アントレプレナーシップ・モニター：GEM）」において、「起業家・起業予定者である」との回答を得た割合である。GEM は、1999 年以降、100 カ国以上 300 超の研究機関が参加し、毎年、国際比較分析結果を公表している。

<sup>2</sup> 中小企業庁「中小企業白書 2011 年版」<<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h23/h23/index.html>>

<sup>3</sup> 起業移行比率とは、「起業家精神に関する調査（グローバル・アントレプレナーシップ・モニター：GEM）」において、起業準備に着手した起業家のうちどのくらいが実際の起業に至ったのかを示す指標である。

<sup>4</sup> 計画対起業比率とは、「起業家精神に関する調査（グローバル・アントレプレナーシップ・モニター：GEM）」において、「今後 3 年間に、1 人または複数で、自営業・個人事業を含む新しいビジネスをはじめることを見込んでいる」成人人口の割合（起業計画者割合）に対して、実際の起業に至ったかを示す指標である。

<sup>5</sup> 総務省統計局「平成 24 年度就業構造基本調査」<<http://www.stat.go.jp/data/shugyou/2012/index.htm>>

に1人(約37万人)が新たなビジネスを始めたと仮定した場合、開業率を約14%押し上げることとなり、それによる創業促進効果は非常に大きい。

また、平成28年9月に発足した「働き方改革実現会議」においては、9つの検討項目の中に「兼業・副業などの柔軟な働き方」も入っており、平成28年度末のとりまとめに向けた議論が進められている。平成28年11月の第2回働き方改革実現会議においては、安倍内閣総理大臣から「一人ひとりが自らのライフステージに合った仕事の仕方を選択できる社会を創り上げていきたいと考えております。テレワークは子育て・介護と仕事の両立の手段、そして副業・兼業はオープンイノベーションや起業の手段としても有効であります。我が国の場合、テレワークの利用者、副業・兼業を認めている企業は、いまだ極めて少ないわけであり、経産省では率先して取り組んでいただいていると思います。その普及を図っていくことは極めて重要であります。他方、これらが長時間労働を招いては、本末転倒であります。労働時間管理をどうしていくのかも整理する必要があると思います。ガイドラインの制定も含めて、多様な政策手段について、検討することとしたいと思います。」と指示があったところである。すなわち、兼業・副業が、働き方に関する「選択肢」の一つとして選択可能なものになることは、柔軟な働き方を実現するためにも重要である。

以上のような問題意識の下、兼業・副業を通じた創業・新事業創出社会を実現し、また、柔軟な働き方を実現していくため、中小企業庁では「兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する研究会」を立ち上げ、兼業・副業に関する現状、そのメリット・デメリット等を整理するとともに、兼業・副業に取り組む企業、兼業・副業を通じた創業者等の先進事例等を分析し、創業・新事業創出、柔軟な働き方の実現の観点から副業・兼業に関する今後の方向性をとりまとめた。

## 1 兼業・副業の現状等

### 1.1 兼業・副業の実態

前述の通り、従業員(就業者)側に着目して兼業・副業の実態をみると、全就業者のうち副業をしている就業者は約234万人(3.6%)、副業を希望する就業者は約368万人(5.7%)である一方で、従業員を雇用する企業(使用者)に着目して兼業・副業の実態をみると、兼業・副業に対し、引き続き多くの企業が就業規則等で原則禁止しているなど、慎重な姿勢がみられる。具体的に、最新の調査に基づいて述べれば、株式会社リクルートキャリア(以下、「リクルートキャリア」)が2017年2月に発表した「兼業・副業に対する起業の意識調査」<sup>6</sup>(以下、「2017年リクルートキャリア調査」)においては、「社員の長時間労働・過重労働を助長する」、「情報漏洩のリスク」等の理由から、「兼業・副業を禁止している」企業の割合は77.2%となっている(n=1,147社)。これ以外にも、兼業・副業に関しては様々な調査が行われていることから、以下、兼業・副業の実態を表す幾つかのデータについて述べる。

---

<sup>6</sup> 株式会社リクルートキャリア「兼業・副業に対する起業の意識調査」

<https://www.recruitcareer.co.jp/news/pressrelease/2017/170214-01/>

### (1) 上場企業における実態（日本経済新聞社・日経リサーチ）

日本経済新聞社と日経リサーチが、2017年1月に発表した「働き方改革を巡る意識調査」<sup>7</sup>では、上場企業301社に兼業・副業への対応を聞いたところ、「認めており、届け出も必要ない」企業が1%、「認めているが届け出または許可制」企業が17.9%である一方、「禁止している」と答えた企業が全体の73.1%に上り、上場企業においては兼業・副業に対する慎重姿勢がみられる。

### (2) 東京23区内の中小企業における実態（東京商工会議所）

東京商工会議所が、2016年に発表した「東商けいきょう集計結果2016年度10～12月期（中小企業の景況感に関する調査）」<sup>8</sup>では、付帯調査として「従業員の兼業・副業」について調査している。東京23区の中小企業を対象とした本調査によると、兼業・副業を「積極的に推進している」企業の割合は15.2%である一方、「現在は認めておらず、将来的にも認めない」企業の割合は43.0%となっており、東京23区の中小企業に限っても、従業員の副業に関する規制は、比較的厳しいと言える（n=702）。

### (3) 就業規則からみた実態（リクルートキャリア）

「2017年リクルートキャリア調査」では、企業の兼業・副業に関する就業規則について、「禁止している」が48.0%、「兼業・副業に関する規定自体ない」が39.6%となっている（n=1,147社）。

また、このうち「兼業・副業を禁止している」企業の兼業・副業に関する就業規則について、「禁止している」が61.9%、「兼業・副業に関する規定自体ない」が31.1%となる。このように、兼業・副業を禁止するにあたっては、就業規則上において禁止している割合が高いが、就業規則上にはないものの、慣例として禁止している企業も相当数存在している（n=885社）。

### (4) 年齢層別にみた実態（総務省統計局）

前述の通り、「就業構造基本調査」によると、全就業者のうち副業をしている就業者は約234万人（3.6%）であるが、年齢層別にみると、15歳以上29歳以下は約25万人（11.6%）、30歳以上49歳以下は約85万人（36.2%）、50歳以上69歳以下は約109万人（46.6%）となり、50～60歳代の中高年齢層が、兼業・副業のボリュームゾーンになっている。

### (5) 時系列での変化（独立行政法人労働政策研究・研修機構）

独立行政法人労働政策研究・研修機構（旧：日本労働研究機構）が、1995年に「就業規則

<sup>7</sup> 日本経済新聞「（働く力再興）日経調査から（1）副業・兼業は「禁止」7割 本業への支障警戒強く」日本経済新聞2017/1/11朝刊

<sup>8</sup> 東京商工会議所「東商けいきょう集計結果（中小企業の景況感に関する調査）2016年10-12月期」  
<http://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=93280>

等に関する実態調査」<sup>9</sup>、2004年に「従業員の副業と就業規則等に関する実態調査」<sup>10</sup>を実施している。この2回の調査によると、正社員の副業を禁止していないとする企業の割合は低下（1995年18.0%→2004年16.0%）する一方、副業を禁止している企業の割合が上昇（38.6%→50.4%）している。企業規模別にみても同様の動きとなっており、この間に関していえば、企業による正社員の兼業・副業に関する規制は厳しくなったと言える。

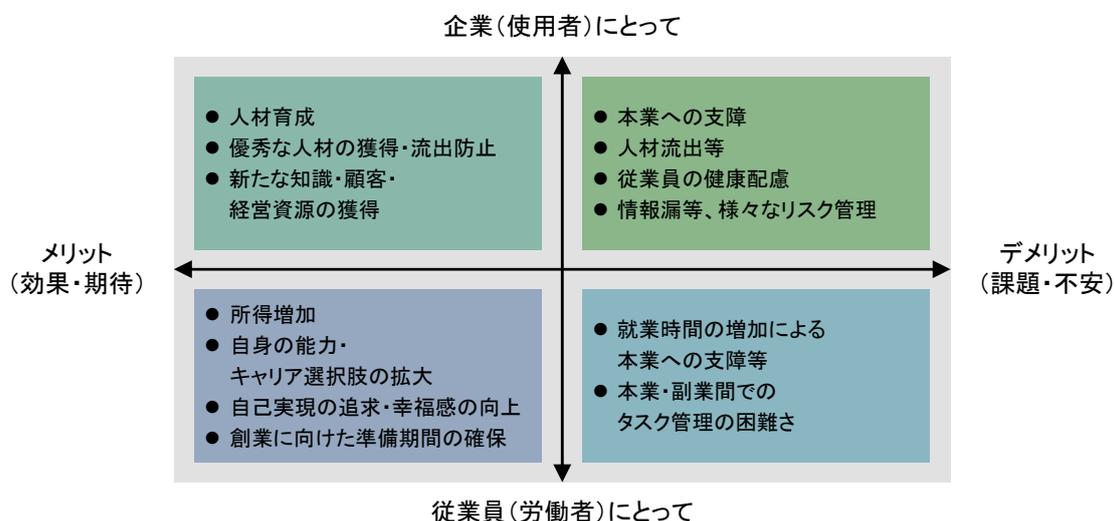
一方、中小企業庁による「平成26年度（2015年）兼業・副業に係る取組み実態調査」<sup>11</sup>（以下、「平成26年度中小企業庁調査」）、「2017年リクルート調査」について述べれば、「平成26年度中小企業庁調査」においては「兼業・副業を認めていない」企業の割合は85.3%であったのに対し、「2017年リクルートキャリア調査」においては「兼業・副業を禁止している」企業の割合は77.2%と低下している。ここ数年について述べれば、兼業・副業を容認する動きがみられると言っているものも考える。

## 1.2 兼業・副業に関するメリット・デメリット・論点等

前述の通り、兼業・副業の促進は、文化や意識に根ざし、中長期的な解決が必要であると考えられていた「創業を考える人そのものが少ない」という日本の課題解決に大きく貢献する可能性がある。

しかし、前節で示したように、兼業・副業を希望する就業者が一定割合存在する一方で、兼業・副業の促進において、企業の実態としては兼業・副業に対する規制は厳しく、慎重な姿勢がみられる。

そこで、本節では、以下のように兼業・副業のメリットとデメリットを企業（使用者）、従業員（労働者）それぞれの視点で整理する。



<sup>9</sup>日本労働研究機構「就業規則等に関する実態調査」

<sup>10</sup>独立行政法人労働政策研究・研修機構「従業員の副業と就業規則等に関する実態調査」

<sup>11</sup>中小企業庁（委託先：株式会社リクルートキャリア）「平成26年度兼業・副業に係る取組み実態調査」2015年2月 <http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/nyusatsu/2016/161128kengyo.htm>

(1) 企業にとってのメリット（効果・期待）

メリット	具体例
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員が社内では得られない知識・スキルを獲得し、それを社内で活かすことで労働生産性が高まる。</li> <li>● 兼業・副業先が個人事業（自営）や会社経営であれば、経営者視点を醸成するとともに、リーダーシップ・マネジメントスキルを鍛錬することができる。</li> <li>● 従業員が、社外でも通用する知識・スキルの習得・研鑽に努めるようになり、自立した社員を増やすこと（自社内でしか通用しない従業員を減らすこと）ができる。</li> </ul>
優秀な人材の獲得・流出防止	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本業の会社を辞めることを求めなくて済むため、結果として個人事業（自営）や自身で会社を起業・経営するような優秀な人材を獲得することができる。また、優秀な人材が退職することなく会社に留まり、本業で活躍し続ける可能性が高まる。</li> <li>● 非常に優れた高給の人材を、兼業・副業として、雇用シェアすることで比較的低コストで獲得することができる。（受入先企業の場合）</li> <li>● フルタイム雇用には至らないが、兼業・副業であれば、スポット的に必要となる人材を雇用できる。</li> </ul>
新たな知識・顧客・経営資源の獲得	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員が社外から新しい知識・情報、人脈などを持ち帰ることで事業機会の拡大、イノベーション創出につながる。</li> <li>● 新たな顧客や事業パートナー（企業、個人）を開拓することで、市場の拡大や社外経営資源の活用が可能となる。</li> </ul>

(2) 従業員のメリット（効果・期待）

メリット	具体例
所得増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本業以外で所得を得ることができる。</li> </ul>
自身の能力・キャリア選択肢の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内では得られない知識・スキルを獲得できる。</li> <li>● 社外人脈を拡大することで自分自身のキャリアを開発できる。</li> <li>● 社外でも通用する知識・スキルを研鑽することで労働・人材市場における価値が向上する。</li> </ul>
自己実現の追求・幸福感の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本業で安定した所得があることを活かして、自分のやりたいこと（社会貢献活動、文化・芸術的活動等も含む）に挑戦・継続できる。</li> </ul>
創業に向けた準備期間の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 働きながら将来の起業・転職等に向けた準備・試行ができる。</li> </ul>

(3) 企業のデメリット（課題・不安）

デメリット	具体例
本業への支障	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 長時間労働による従業員の心身への影響や生産性の低下など本業への支障が懸念される。</li> <li>● 成果報酬型契約を除き、兼業・副業を認めても本業に支障がないか、従業員が職務専念義務、誠実労働義務を果たしているかを企業として評価することが難しい。</li> </ul>
人材流出等	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材流出のリスクが高まる可能性がある。</li> <li>● 能力開発・スキル向上による効果に対する懸念等がある。</li> </ul>

従業員の健康配慮	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員の就業時間外の活動について責任所在が不明瞭のため、「企業の管理範囲外」と整理したとしても、万が一の場合には責任追及される法的・風評リスクがある。</li> <li>● 企業側が従業員の就業時間外の活動のどこまで介入すべきか判断が難しい。</li> </ul>
情報漏洩等、様々なリスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務上の秘密漏洩や企業の信用毀損、本業との競業による損害発生等のリスクが高まる可能性がある。</li> <li>● 就業規則の改正、兼業・副業先と労働時間通算（他社で雇用される場合）、社会保険料や割増賃金等の負担調整などの事務コストが発生することが想定されるが、それに見合うメリットがあるかの判断が難しい。</li> </ul>

#### (4) 従業員のデメリット（課題・不安）

デメリット	具体例
就業時間の増加による本業への支障等	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本業で兼業・副業が禁止されている、あるいは禁止されていなくても兼業・副業が難しい状況である。</li> <li>● 本業の時間に制約ができるため、短期的には 100%以上の成果を出しにくくなり、本業における評価が低くなる可能性がある。</li> <li>● 兼業・副業をしていることで、職務専念義務、誠実労働義務が疑われ、本業における信用を失う可能性がある。</li> </ul>
本業・副業間でのタスク管理の困難さ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本業・副業間でのタスク管理が難しく、業務バランスの維持が難しくなる。</li> </ul>

### 1.3 兼業・副業に関する政策的期待

前節で整理した兼業・副業のメリットの他、兼業・副業の促進に関して以下のような政策的な効果が期待できる。

#### (1) オープンイノベーションの促進

近年、新事業創出を目指す企業においては、社外の新しい知識、資源を積極的に取り入れる「オープンイノベーション」の考え方が求められるようになってきている。技術革新スピードが加速化する中、自社独自の知識、資源を活用するだけではイノベティブな製品・サービスを創出することは難しくなり、むしろ、「自社の知識と社外の知識を同等に評価し、場合によっては自社の知識を積極的に流出させることが、イノベーションに寄与するようになった」<sup>12</sup>。従業員の兼業・副業を促進することで、社外の知識、資源を取り入れることが容易になり、従業員の社外活動が増えることで、新たな事業機会が生まれる可能性も高まるため、日本の産業界においてオープンイノベーションが加速化することが期待される。

#### (2) 自己実現・人材育成の促進を通じた一億総活躍社会の創出への貢献

個人側の兼業・副業の大きなメリットとして、自己実現や自らの能力向上を挙げ、また、

<sup>12</sup> 石山恒貴「企業からみた兼業とパラレルキャリアの効果とは」人事実務 2016年6月号

企業側においても人材育成が挙げることが多い。本業だけで達成できない人生の目的達成や知見や能力の造成の観点から、兼業・副業は有効である。

少子高齢化が進むことで生産年齢人口の減少が進む中、経済成長を維持するためには労働生産性を高めることが不可欠である。一人の従業員が単一の企業内において全ての能力を発揮することは極めてまれであり、兼業・副業を促進することで、本業では十分に活用されていなかった従業員の才能やスキルの有効活用が可能となる。また、労働需要が高い高度な技能を有する人材を複数の企業で活用可能とすること（シェアリング）は、一つの労働供給対策となる。

特に、前述の通り、年齢層別に見た兼業・副業の担い手のうち、中高年の割合が高いことから、兼業・副業を促進することで、特にミドル世代の従業員が自分自身の人材価値を高め、企業の枠を超えて活用できる知識・スキルを習得・研鑽するようになり、シニア世代になっても充実したキャリアを得ることが可能となることが期待される。

### (3) 成長産業である地方の中小企業や公益的な事業分野への人材供給の活性化

少子高齢化の進展、都市部への人口集中等に伴い、環境保護、高齢者・障がい者の介護・福祉から、子育て支援、まちづくり、観光等に至るまで、多種多様な社会課題が顕在化しつつある。このような地域社会の課題を、市民が主体となり、事業の手法で解決するソーシャル・ビジネス、コミュニティ・ビジネスやNPO/NGOなどが注目されているが、日本においては、未だ人材が不足しており、経営ノウハウも十分に蓄積されていない。

また、生産年齢人口の減少が不可避な日本においては、一人当たりの生産性向上とあわせて、成熟産業から成長産業への労働移動円滑化が経済成長のためには不可欠である。

兼業・副業者は、本業があるが故に一定程度生活の安定が確保されることから、むしろ自己実現の観点から公益的な分野での活躍の場を求める者が存在する。また、兼業・副業の促進により、都市部の成熟産業で働く従業員が、本業を維持しながら「兼業・副業」形態で地方や新たな産業で働く機会を得ることができ、そのような経験の積み重ねにより都市部・地方間、あるいは産業間での人材移動の加速化が期待される。

#### 1.4 兼業・副業に係る主な課題・論点

前項までで述べた通り、我が国において、兼業・副業を推進・容認する企業は近年増加傾向にあるものの、まだ少数派にとどまっている。また、兼業・副業に関心を有している個人の割合もまだ少数と言える。兼業・副業には、企業側、個人側双方において一定のメリットがあることは上述の通りであるが、それでは、現状のように必ずしも十分に普及していないのはなぜであろうか。以下、兼業・副業に係る主要な課題・論点について、企業、従業員それぞれの観点から検討する。

##### (1) 企業における兼業・副業に係る主な課題・論点

###### ① 制度的課題・論点

兼業・副業を考える個人が兼業・副業を妨げられる原因、または兼業・副業について関心

を有することができない原因のうち、最大の原因は、現時点で、本業である企業が兼業・副業を就業規則等において原則禁止していることである（本来、兼業・副業は労働者の自由であることについて、後述。）。この理由については、「2017年リクルート調査」によれば、「従業員の長時間労働・過重労働を助長する」が55.7%と最多であり、「情報漏洩のリスク」、「労働時間の管理・把握が困難なため」と続く。

就業規則等による兼業・副業禁止については、そもそも法的に有効か否かについての議論もあるが、いずれにせよ、そのような就業規則を作成する企業の観点に立てば、法律等の制度面から派生する課題・論点が以下の通り存在する。

## (ア) モデル就業規則

厚生労働省は、企業における就業規則の参考にしてもらうため、就業規則の雛形とも言うべき「モデル就業規則」をWEB上で公開しているところ、現行のモデル就業規則においては、「許可なく他の会社等の業務に従事しないこと。」が遵守事項として定められ、これに違反した場合は懲戒処分の対象とされており、兼業・副業が原則禁止されている。この規定が、多くの企業（特に中小企業）において参考にされていることで、兼業・副業の原則禁止が広く一般的なものになっている可能性がある。

表 1 現行の「モデル就業規則」における兼業・副業に関する記載

(遵守事項)
● 第11条 <b><u>労働者は、以下の事項を守らなければならない。</u></b>
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。 ・・・（中略）・・・
⑥ <b><u>許可なく他の会社等の業務に従事しないこと。</u></b>
(懲戒の事由)
● 第62条 労働者が次のいずれかに該当するときは、情状に応じ、けん責、減給又は出勤停止とする。
⑦ <b><u>第11条、第13条、第14条に違反したとき。</u></b>

## (イ) 労働時間規制（労働時間の通算）

労働基準法第38条（時間計算）第1項に「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。」と規定されている。

本規定の適用において、①異なる企業（事業主）間でも通算するのか、②同一の企業（事業主）の範囲でのみ通算するのかについては、行政解釈は、前者の立場を示している（昭和23年5月14日基発769号）。確かに、兼業・副業を促進するに当たっては、それが長時間労働を招き、働く方の健康を害することになってしまえば本末転倒であることから、労働時間管理をしっかりと行うという考え方も理解できる。

一方で、事業主が異なる場合であってもこれを一律に通算することは、兼業・副業の促進にブレーキをかけることにもなりかねない。また、働く方の状況や兼業・副業の内容も様々であることから、企業が一律に労働時間を通算して管理する必要性の有無を含め、本論点に

関し、システムとして実効的に機能し得る方向性を明らかにしていくことが必要である。

その際、労働者としてではない兼業・副業形態においては、労働時間の通算が適用されないため、過重労働をどのように防ぐかが問題となる。さらに、最長労働時間規制の問題以外に、時間外割増賃金の支払義務については、後から労働契約を締結した使用者が責任を負うのが実務上の原則であるが、当該使用者が、先に労働契約を締結していた使用者の下での労働時間を把握するのはやはり困難であるし、先後の使用者間で不公平感を是正する仕組みの検討が必要である。

#### (ウ) 健康配慮義務

労働契約法第5条（労働者の安全への配慮）では「使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする。」と規定されている。

兼業・副業の促進においては、兼業・副業を行う従業員（労働者）が心身の健康を損なうことがないように注意する義務を本業側企業（使用者）がどこまで負うのかが論点となる。

この義務を本業側企業が多く負うと考えるならば、従業員の就業時間外の働き方にまで企業が介入することが必要となり、結果的に本業側企業が行う兼業・副業の規制・禁止が正当化されやすくなる。他方、この義務を本業側企業が多くは負わないと考えるならば、本業側企業が兼業・副業の規制・禁止を行う必要性が低くなる一方で、例えば、本業と兼業・副業を通じての過重労働により健康を損なう状況が発生した場合に、その原因を本業と兼業・副業のいずれか一方に求めることが困難な場合も生じ得る。こうした場合の企業の責任の範囲が問題となる。

上記以外にも、社会・労働保険法上の問題として、例えば、労災保険における給付基礎日額（労働基準法の平均賃金に相当する額）の合算可否、雇用保険における被保険者加入条件など、兼業・副業に係る社会保障制度上の問題が存在する。

#### ② 兼業・副業に関する企業側の情報・知識の不足

兼業・副業の促進に関して多くの企業が感じるデメリットの多くが、以上のような制度的な論点に関するものである。他方で、それら論点それぞれについての実害が、具体的にどのような場合にどの程度生じるのか（どうすれば回避できるのか）は、必ずしも明らかでない。漠然とした「懸念」のもと、リスク回避のために一律に兼業・副業を制限しているのが、多くの企業の実態であるとも言える。

このような漠然とした懸念を乗り越え、主としてメリットの側に着目し、兼業・副業の推進・容認に踏み切った企業も存在するものの、それらメリットについて明確な統計データがなく、ロールモデルの発信も不足しているため、現時点で、兼業・副業を原則禁止している多くの企業にとっては、兼業・副業の解禁を検討するだけの明確な根拠が不足していると言える。

このように、現状の最大の問題は、メリット・デメリット双方について、十分な情報・知識が流通していない状況にある。

## (2) 従業員における兼業・副業に係る主な課題・論点

上述の通り、兼業・副業を考える個人が兼業・副業を妨げられる原因、または兼業・副業について関心を有することができない原因のうち、最大の原因は、現時点で、本業である企業が兼業・副業を就業規則等において原則禁止していることである。

また、兼業・副業の形態は多種多様であるが、従来の兼業・副業は、本業における所得不足を補完するためにパート・アルバイトで働くイメージが強く、実態としても「パート・アルバイト」形態が多い<sup>13</sup>。兼業・副業による創業・新事業を行うロールモデルが現時点においては不足しているといえる。

## 2. 先進事例に見る兼業・副業の具体的なメリットと課題の克服

### 2.1. 兼業・副業を通じて創業等を行った個人の先進的な取組

兼業・副業を通じて創業等を行った個人の先進的な取組事例として、ここでは以下の6人を取り上げる。

事例(敬称略)	兼業・副業タイプ
正能茉優	在学中起業した会社経営を維持し、事業会社にて複業
渡邊智浩	兼業・副業を活かし本業で新規事業を立ち上げ、本業・副業連携で顧客開拓
市橋健	兼業・副業で地ビールビジネスを創業、地域貢献を実践
吉川雅志	兼業・副業を通じて他産業へ転職し、兼業・副業で自社サービスを活用しサービス改善
北田健	兼業・副業を活かして実家の家業を継承
渡辺トオル	経営者の立場で複数の企業に参画し『複業』化

#### (1) 正能茉優 氏「在学中起業した会社経営を維持し、事業会社にて複業」

本業・副業	業務 1	株式会社ハピキラ FACTORY 代表取締役社長 【プロデュース業・コンサルティング業／東京都荒川区】
	業務 2	ソニー株式会社 TS 事業準備室 コンシューマーエクスペリエンスプロデューサー 【電気機器製造業／東京都港区】
兼業・副業に踏み切った背景・狙い		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「大学生起業した会社を運営しつつ、複業就職」 大学時代に(株)ハピキラ FACTORY を創業。同社経営を続けながら大手広告代理店に就職。より複業しやすい環境を求め、ソニー株式会社に転職。</li> <li>● 「ミレニアル世代の理想の生き方」 「仕事・趣味・友人・家族・恋愛のすべてをバランスよくこなし、生きていきたい」という思いで複業をつづけている。 「仕事」だけに 120%時間を割いて、仕事が成功すれば人生 OK という世代ではない。</li> </ul>
兼業・副業のデメリット		● 「時間の確保とバランス調整は必須」

<sup>13</sup> 労働政策研究・研修機構「ビジネス・レーパー・トレンド 2009 年 7 月号」によると副業の就業形態は「パート・アルバイト」が 35.3%で最も多く、次いで「自由業・フリーランス等」が 29.6%と多い。

	<p>本業・副業それぞれで打ち合わせ時間が取れなくなったり、プロジェクト進行が遅れることも。 友人・家族とのプライベートな時間が取れなくなって、仕事をしなくなることも。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●「業務領域の重複をどう防ぐか」 本業(副業)の業態によっては競合不可避なことも。</li> <li>●「現場の理解をどう得るか」 会社の中も多種多様。経営層・上司・同僚それぞれに副業を理解してもらうためのロジックが必要。</li> </ul>
兼業・副業を行う従業員へのサポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「複業を承認してくれている企業に感謝」 SONY の所属先は人事センターであり、様々なクリエイター職が就業規則外の働き方ができる部署。複業先での SNS 炎上対策等含めて、自由な働き方のサポートを実施してくれている。管理コストが非常に大きいと思われるが、このような取組を通して日本の働き方が変わることを期待した上での経営判断だと理解。</li> </ul>
兼業・副業のメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「すぐにお金になることにこだわらなくていい」 本業があるから、副業では長期的視野で自分が本当に取り組みたいことに挑戦可能。</li> <li>●「得意先に信用してもらえる」 本業が会社員、副業が起業の場合、会社員として勤めていることが、副業において得意先からの信用につながる。</li> <li>●「世の中を変える仲間ができる」 仕事が多様であれば多様な仲間が増える。多様な仲間がいなければ世の中を変えられない。</li> </ul>

(2) 渡邊智浩 氏「兼業・副業を活かし本業で新規事業を立ち上げ、本業・副業連携で顧客開拓」

本業・副業	業務 1	タスクール代表/株式会社タスクール Plus 代表取締役 【起業家支援、コワーキングスペースの運営他/愛知県名古屋市】
	業務 2	キムラユニティー株式会社 IS 事業部 新規事業プロジェクト統括マネージャー 【倉庫・運輸関連業/愛知県名古屋市】※2016 年末退職
兼業・副業に踏み切った背景・狙い	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「本業で新事業企画部門を担当することに」 もともと起業したいと思っていた訳ではなく、本業で新事業企画部門を担当するようになり、「小回りの効かない」大企業の課題を感じていた。</li> <li>●「起業家候補が集まる場を自らプロデュース」 MBA・中小企業診断士の資格取得後、異業種交流会に積極的に参加するようになったが、名刺交換時に「会社員か」といったネガティブ反応に遭遇。 起業家を目指す人が集う場を自分でプロデュースしたいと思い、タスクールを立ち上げることに。</li> </ul>	
兼業・副業のデメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「『趣味の一つ』で貫き通す辛さ」 自分自身で「趣味の一つでやっている(会社に届出は不要)」と整理。そのため本業での残業・出張も当然対応。副業は業務時間外の深夜・休日、出張の場合は、リモートワークで対応。</li> <li>●「コワーキングスペース等店舗の管理が難しい」 タスクールの業務設計を工夫(現金を取り扱わない、コワーキングスペースの出入りは会員自身で管理など)し、従業員を活</li> </ul>	

	用しながら、自らが不在でも事業運営できる仕組みづくりが必要。
兼業・副業を行う従業員へのサポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「上司・経営層の理解」 タスクールの活動を上司や担当役員等は認識。活動が社内で問題になったときも、上司が「趣味」として擁護。</li> </ul>
兼業・副業のメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「副業が本業の新事業プロジェクト立ち上げに」 タスクールの活動を通じ自治体事業に精通したことから本業で官公庁向けのコンサルティング事業(新事業)を立上。自社単体では受注できない案件も、タスクール等を通じて得た人脈で体制を組むことで受注可能に。</li> <li>● 「副業で独立退社した後も本業のビジネスパートナー」 本業への貢献もあり、2016 年末で退社後もキムラユニティーと委託契約を締結し、タスクール Plus としてキムラユニティーから仕事を受託。</li> </ul>

(3) 市橋健 氏「兼業・副業で地ビール・ビジネスを創業、地域貢献を実践」

本業・副業	業務 1	Golden Rabbit Beer 代表 【卸売業／奈良県生駒市】
	業務 2	ロート製薬株式会社 アグリファーム事業部 【製造業／大阪府大阪市】
兼業・副業に踏み切った背景・狙い		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「本業で身につけた能力で地元へ貢献」 奈良に住むようになり、地域に愛着が生まれて何か地域に貢献したいと考えたとき、本業で得た液剤製造・管理の技術を使うビジネスとしてビール製造・販売を思いついた。</li> <li>● 「ビジネスコンテストで優勝し起業に自信」 2013 年に奈良市主催のビジネスコンテストに地ビールのビジネス応募を行ったところ、見事優勝を果たし、起業への思いを強くもつようになった。</li> </ul>
兼業・副業のデメリット		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「兼業側の緊急時の対応に苦慮」 仕事の采配が難しい面がある。現在の所属部署では全国の子会社への出張が多いが、出張時に兼業側のトラブル対応、クレーム対応などが発生した場合に困ってしまう。</li> <li>● 「兼業・副業に厳しい世間の目」 本業を持ち、ビールの製造販売が「副業」であることが取引先に伝わると、「掛け持ちで販売しているビールなど中途半端なビールしかできない」と辛口の反応がくることも多い。</li> </ul>
兼業・副業を行う従業員へのサポート		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「上司との話し合いを経て円滑にスタート」 エントリーシート(兼業・副業において何を行いたいのかを記載)を提出し、人事部門の面接を経て承認を得た。その後、所属部署の上司との話し合いの機会が設けられ、兼業・副業と本業との業務の円滑な遂行を図るための調整を行った。</li> <li>● 「上司のマネジメントが両立の鍵」 現部署は泊まりの出張が多いが、上司の配慮により、兼業していることを理由に、近くの出張先を考慮してくれている。</li> </ul>
兼業・副業のメリット		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「サラリーマン生活で得られない創業経験」 創業で得られる経験は何十年サラリーマン生活を送っても得られないもの。本業でも会社全体の視点で自分の業務を捉えるようになり、社内他部署の社員の発言の意図や背景を理解できるようになり、連携を行いやすくなった。</li> <li>● 「自分の副業経験が職場内の多様性にも」</li> </ul>

	創業してから本業での日々の業務や社内会議の議論での集中力が高まった。職場内に 1 人「起業家」がいることで周囲に良い意味で刺激を与えている。
--	--

(4) 吉川雅志 氏「兼業・副業を通じて他産業へ転職。兼業・副業で自社サービスを活用しサービス改善」

本業・副業	業務 1	「まよいせん」代表 【マルチメディアコンテンツ制作サークル／東京都渋谷区】
	業務 2	株式会社クラウドワークス 動画コンテンツ推進室 ディレクター 【クラウドソーシング事業／東京都渋谷区】
兼業・副業に踏み切った背景・狙い		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「ゲーム自主制作の資金集めのため前職で副業開始」 ゲーム自主制作資金を稼ぐため前職のアニメーション制作会社でクラウドワークス(現職)のプラットフォームを利用してフリーランス活動開始。 資金集めの目標を達成した後、クリエイターを束ねたマルチメディア制作サークル「まよいせん」を立ち上げ、クリエイター活動を展開。</li> <li>● 「副業を契機に転職、その後もクリエイター活動継続」 上記経験が契機となりクラウドワークスに転職。同社が副業を解禁したことを契機に活動を再開。</li> </ul>
兼業・副業のデメリット		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「『副業公認』会社のため障害はなし」 クラウドワークスは副業が正式に認められており、副業に取り組む上で障害はない。</li> <li>● 「『本業ファースト』で副業負荷は自己管理」 会社には特に報告をしておらず、自分自身で業務負荷は調整しながら実施。 副業は本業をおろそかにしないことが重要であり、本業が忙しい時期には副業の仕事を遅らせることで調整。個人で責任を負っている。</li> </ul>
兼業・副業を行う従業員へのサポート		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「本業のクラウドサービスを副業で活用」 本業(クラウドワークス)のプラットフォームを活用して副業を実施。 仕事(マルチメディアコンテンツ制作)の引合も、クリエイターの手配も本業のプラットフォームがあればこそ実現できており、その意味で本業のビジネス自体が副業サポートとなっている。</li> </ul>
兼業・副業のメリット		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「副業での自己実現＝本業のユーザー拡大」 副業での自己実現に加えて、副業で仕事をお願いするクリエイターは本業(クラウドワークス)にユーザー登録してもらい、仕事の発注は本業のプラットフォーム上で実施。副業で仕事をするたびに、本業の「ユーザー拡大」につながっている。</li> <li>● 「発注側(本業)×受注側(副業)の視点が自分の付加価値に」 副業で得たクリエイター(受注)側の視点を活かし、本業において顧客企業に「クリエイター(受注側)」視点で発注仕様を助言。その結果、顧客企業の外注コスト低減に貢献。</li> </ul>

(5) 北田健 氏：兼業・副業を活かして実家の家業を継承

本業・副業	業務 1	社名非公表 【業種非公表／大阪府枚方市】
	業務 2	株式会社フューチャースピリッツ アプリケーション開発部 次長

【IT インフラ及びクラウドサービス事業／京都府京都市】	
兼業・副業に踏み切った背景・狙い	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「本業を続けながら家業の支援を行いたい」 3年ほど前から、主に本業の休日に父親が行っている事業を側面的に支援してきた。ところが、2016年末に父親が体調を崩し、一時的入院することになった。 年明けもなかなか本調子にならないことから、本業務への関与度を高めてくれないかとの打診を受けた。 そこで、2017年1月に「会社公認"働かない制度"」の活用により踏み切ることにした。</li> </ul>
兼業・副業のデメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「デメリットは特になし」 上長の理解と協力があり、部門内でスケジュール調整ができているため、今のところ全くデメリットは感じていない。</li> </ul>
兼業・副業を行う従業員へのサポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 『制度』自体が最大のサポート」 平日の業務時間中に、月間最大20時間を本業以外の時間に投入できるという本制度の存在自体が、会社からの最大の支援と考えている。</li> </ul>
兼業・副業のメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「経営者」の考えも意識 従前は一部署に所属する「社員」目線、あるいは自分の領域だけの「エンジニア」目線であった。 兼業を通じて、本業で「自分事(経営者)」目線で働けるようになった。契約書類一つでも、兼業(経営者)経験を通してその重みを強く認識するようになった。</li> </ul>

(6) 渡辺トオル 氏「経営者の立場で複数の企業に参画し『複業』化」

本業・副業	業務 1	株式会社 DankSoft 副社長(出資) 【IT サービス／東京都中央区】
	業務 2	株式会社 あをくみ 代表取締役 【ゲーム企画・制作等／徳島県神山町】
	業務 3	株式会社 シナジーテック 取締役 【照明器具の設計製造、ソフトウェア開発等／徳島県阿南市】
	業務 4	オーゲツ株式会社 取締役 【LED 照明の製造販売、植物工場運営等／徳島県阿南市】
	業務 5	株式会社 DIY 工務店 代表取締役 【建築物のリノベーション等／徳島県徳島市】
兼業・副業に踏み切った背景・狙い	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「ニュービジネス協議会への参加が契機」 営業マンとしてキャリアをスタート。ニュービジネス協議会で多くのベンチャー経営者に出会い、自身も事業の立ち上げなどに参画するようになり。</li> <li>● 「『やりたいこと』と『出会った仲間』」 もともと「やりたいこと」「出会った仲間と何をやるか」を考えてきた。 やりたいことを実現するために多くの人と出会い、多くの会社に関与している。 やりたいことそのものでなくとも、自分ができることで面白い仲間と何ができるかを追求している。</li> </ul>	
兼業・副業のデメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「副業先では『経営者』?『従業員』?」 経営者としての兼業・副業であり、制度面での苦労はない。 DankSoftでは「副業は普通のこと」。 従業員として兼業を行う場合は仕事のコントロールが難しくなる可能性がある。</li> <li>● 「仕事の『量』と『切り替え』のコントロール」</li> </ul>	

	<p>多くの仕事をこなすのでワーク・ライフ・バランス的な面は厳しい。 また、多くの所属ができるので、自分がどのような立場で動いているのかを常に意識し、切り替えていく必要がある。</p>
兼業・副業を行う従業員へのサポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「兼業・副業が浸透した会社」 ダンクソフトでは代表も兼業・副業を行っており、社内では複数の仕事を持ちながら、全体として価値を出していくという方向を選択している。</li> <li>● 「マルチビジネス・マルチドメイン」 サテライトオフィスプロジェクトに代表されるようにマルチビジネス化だけではなく、地元を複数化するマルチドメインも進めている。 IT環境の整備などをすすめつつ、FBなどを積極的に活用してコミュニケーションを図るようにしている。</li> </ul>
兼業・副業のメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「人と出会う頻度を増やし、新事業を創出」 新事業には「人が来る」、「アイデアを輪がす」、「組織化・チーム作りにより社会に発信する」の「来・輪・発(くるりんぱ)」が必要。人と出会う頻度を増やさなければ新事業は生まれない。兼業・副業で人と会うチャンスが増える。</li> <li>● 「多様な仲間を増やし、新しい価値を創造」 面白いことをやっている人の周りには面白い人が集まってくる。兼業・副業で多様な(=面白い)仲間とつながれば新しい価値を創造できる。</li> </ul>

## 2.2. 兼業・副業を容認した企業の先進的な取組

兼業・副業を容認した企業の先進的な取組事例として、ここでは以下の6社を取り上げる。

事例	兼業・副業の方針
サイボウズ株式会社	100人いれば、100通りの人事制度があって良い
株式会社フューチャースピリッツ	会社公認"働かない制度"
株式会社クラウドワークス	従業員の働き方が会社のショーケース
オイシックス株式会社	兼業・副業が「当たり前」の会社に
大手製造業 A 社	優秀な人材=タレント確保、シニア世代のセカンドキャリア開拓
株式会社ドン・キホーテ	対象者限定で兼業先との労働時間通算を試行

### (1) サイボウズ株式会社「100人いれば、100通りの人事制度があって良い」

事例	サイボウズ株式会社 (東京都中央区/グループウェアの開発、販売、運用)
兼業・副業に係る制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全ての正社員が対象</li> <li>● 会社の資産の毀損する可能性のある場合を除き、兼業・副業を行うことができる</li> <li>● 「会社の情報・ブランドを使用する場合」「他の事業者には雇用される場合」は事前に申請</li> </ul>
兼業・副業に踏み切った背景・狙い	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「副業解禁に不安もあったが、まずは解禁してみよう」 本格的な副業だけでなく、ネットオークションやブログのアフィリエイトで利益を得ることもある。 あるいは、家事・育児、趣味、地域活動など、収入の有無にか</li> </ul>

	<p>かわらず社会人には誰も複数の活動をしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「なぜ制限が必要？一度解禁してみよう」</li> </ul>
兼業・副業のデメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「効果が未知数で不安」 時間を減らして本業の成果が変わらないか？ 情報漏えい・企業ブランド毀損が起きないか？</li> <li>● 「評価の難しさ」 シナジーがある副業をどちらで評価するか？</li> <li>● 「本業との競合」 本業の仕事を副業で受けさせてよい？</li> <li>● 「社会保険の負担」 週 20 時間未満働く会社は負担しないため負担が偏る</li> </ul>
兼業・副業を行う従業員へのサポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「本業・副業間の良好な関係を構築」 経営者同士が良好な関係を構築することで、「両方に属する社員のもっと良い働き方は何か」という視点での議論が可能になる。</li> <li>● 「自社ツールの活用で情報共有を促進」 事業として販売しているグループウェアを社内でも活用。兼業導入について情報共有のデジタル化が既に進んでいる点が有利に働いている。</li> </ul>
兼業・副業のメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 採用力の強化 短時間でも手伝ってもらえる</li> <li>● イノベーションの創造 社外の知識を取り込む</li> <li>● 生産性の向上 リフレッシュ効果</li> <li>● マネジメント力の向上 働き方の多様化を促進できる</li> <li>● 個人の自立を促進 ぶら下がり社員を減らす</li> <li>● 高給人材の登用 フルタイム分の給与が不要</li> </ul>

(2) 株式会社フューチャースピリッツ「会社公認"働かない制度"」

事例	株式会社フューチャースピリッツ (京都府京都市／IT インフラ及びクラウドサービス事業)
兼業・副業に係る制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 入社 6 ヶ月以上の全従業員が対象</li> <li>● 兼業・副業を含め月間 20 時間自由に活用できる制度</li> <li>● 年 1 回申請、「本業に支障がない」「社内情報を持ち出さない」等の基本事項を守れば原則受理</li> <li>● 日報で兼業・副業等に充てた時間を報告させている</li> </ul>
兼業・副業に踏み切った背景・狙い	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「社会変化のスピードに対応した人材育成を」 社会経済の変化のスピードはますます速まっており、時代の流れを掴むには異業種人材を含む社外の人間との接触や業務外の主体的な活動が欠かせないと考えた。社員の知識・能力を高めることを狙いに導入。</li> <li>● 本制度のアイデア自体は 2016 年 2～3 月頃に現場から出されたものであるが、谷孝氏としても常日頃実施していた事項のため、数カ月間、管理部門において検討を重ねて制度設計を行い、同年 6 月に導入した。</li> </ul>
兼業・副業のデメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「制度設計に苦戦し、先行企業にヒアリング」</li> </ul>

	<p>どの会社でも導入していない仕組みのため、制度設計に悩んだ。似た仕組みを導入している企業へのヒアリングを行い、本制度設計に活用した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「社員に制度の背景や趣旨を伝える必要性」 全く新しい制度であることと、制度の背景や趣旨を社員に的確に理解してもらう必要性から、全社員を対象とした定例会議の場で、谷孝社長から直接、社員に対し、本制度の紹介を行った。</li> </ul>
兼業・副業を行う従業員へのサポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「制度活用者への声かけや周囲の社員への聞き取り」 忙しくて使いたくても使えないという社員も見られる。コミュニケーションを密にとるなど、不公平感をできるだけ発生させないように意識している。谷孝社長みずから当事者や周囲の社員の反応を把握し、個別にケアをしている。</li> <li>● 「運用状況を見ながら使いやすい仕組みに改良」 始まったばかりの制度であり、軌道に乗るまでは運用状況を注視。うまくいかない点が出てきたら、そのつど改良し、社員にとってより使いやすいものにしていく予定。</li> </ul>
兼業・副業のメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「社員発アイデアにより会社をセカンドステージへ」 これまでは社長・経営幹部が新事業を考案・実施し、会社を成長させてきた。 今後は社員に起業家の感覚を持ち、能動的に事業の創発に携わってもらうことを期待。本制度が社員と企業の成長につながることを目指す。</li> <li>● 「ベンチャー企業社員のモチベーションアップに」 ベンチャー企業を選択した社員はいずれも自分自身で何か実現したいことを秘めている。副業解禁は社員のモチベーションアップにつながる。</li> </ul>

(3) 株式会社クラウドワークス「従業員の働き方が会社のショーケース」

事例	株式会社クラウドワークス (東京都渋谷区／クラウドソーシング事業)
兼業・副業に係る制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全従業員が対象</li> <li>● 「公序良俗に反しない」「社名・サービス名・秘密情報を用いない」「競業しない」「本業に影響しない」ルールの下で副業は原則自由</li> <li>● 「週5時間以上(土休日を除く)」「他社で雇用あるいは会社役員となる場合」は事前申請</li> </ul>
兼業・副業に踏み切った背景・狙い	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「会社のミッションの具現化」 従業員自らが会社のミッション「働き方革命」の体現者となるために、副業の解禁を含むパッケージ化した人事制度「ハタカク！」を導入。</li> <li>● 「ボトムアップで兼業・副業を実現」 副業を行っている従業員がいたこと等から人事部を中心とした「ハタカク！」プロジェクトチームを発足 人事部から同社ボードメンバーに副業解禁を提案。会社の理念との整合性から GO サイン</li> </ul>
兼業・副業のデメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「社内の制約はなし」 適切な制度設計で従業員の本業専念義務、企業の信用保持・秘密保持については担保可能と判断。</li> <li>● 「社外の制約は現状なし(今後は見直す可能性も)」 現状、兼業・副業は全て個人事業主のため会社としては特に</li> </ul>

	<p>新たな負担(手続き)は発生せず。 従業員が他社被雇用者・役員となり、さらには同社が「副業」となるような場合には、必要に応じて制度を見直す予定。</p>
兼業・副業を行う従業員へのサポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「社内で広まる「いいね」風土」 「ハタカク！」契機に副業をしても当たり前、「多様な働き方でいいね！」と認める風土が拡大。 社内アンケートで「副業先の斡旋」「副業勉強会開催」など積極的な意見が現場から出てきている。</li> <li>● 「副業・兼業を支える社内制度」 人事考課(目標設定制度など)で個人のタスクを明確にすること、リモートワーク・フレックスタイム制度を併せて導入し時間的なゆとりを創出すること等、兼業・副業できる環境を整備。</li> </ul>
兼業・副業のメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「従業員の約 6 割が生産性が向上した」 正社員 12 名が実施、関心がある従業員は約 20 名も 副業解禁を含めた「ハタカク！」制度導入により従業員の約 6 割が「生産性が向上した」と回答</li> <li>● 「本業サービスの改善、能動的な能力開発に直結」 同社サービスを利用し個人で副業(仕事)を受託した従業員が「ユーザー視点」でサービス改善 副業で自分自身の能力開発に対する従業員の意識が高まり非エンジニア従業員がプログラミング学習開始</li> </ul>

(4) オイシックス株式会社「兼業・副業が「当たり前」の会社に」

事例	<p>オイシックス株式会社 (東京都品川区／食料品 EC 事業)</p>
兼業・副業に係る制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全従業員(パート含む)が対象</li> <li>● 競業避止や守秘義務は当然の前提の下、所属部門上司と人事部門に申請</li> <li>● 制度上は制約ないが、所得目的ではなくスキル形成を重視</li> </ul>
兼業・副業に踏み切った背景・狙い	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「優秀人材の獲得・従業員の成長」 兼業・副業を認めていくことで優秀層の取り込み(例えば既に自身で事業を運営しているような人材)や従業員のモチベーションアップなども可能になると考えた。</li> <li>● 「代表が率先して兼業・副業を実施」 東日本大震災後、代表が復興のための一般社団法人を設立。代表が兼業していることも後押しとなり、会社としても全従業員に兼業を認めることとした。</li> </ul>
兼業・副業のデメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「社内の制約はなし」 従業員の本業専念義務、企業の信用保持・秘密保持については兼業・副業の申請時点でクリアになるため、原則として社員との信頼関係に基づいて運用。</li> <li>● 「社外の制約は現状なし」 他社の従業員として働くというよりは、役員や経営者(個人事業主含む)として、あるいは自己裁量性の高い働き方で兼業・副業している者が多く、制約はない。</li> </ul>
兼業・副業を行う従業員へのサポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「兼業・副業への積極姿勢の明確化」 会社が兼業・副業の実施について、積極姿勢を明確にしていることで兼業・副業が「当たり前」に。</li> <li>● 「副業・兼業を支える社内資源」 兼業・副業の申請受理にあたっては上司が本人のスキルアッ</li> </ul>

	<p>プや成長を勘案してアドバイス。 兼業・副業を許可した上司は、本業とのバランスのとり方や副 業先の仕事の進め方についても相談に乗る場合も。</p>
兼業・副業のメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「副業に直接的・短期的効果を求めては駄目」 本業における具体的な効果については、今後の成果として期待しているが、直接的・短期的な効果を求めてしまうと兼業・副業にチャレンジしようとする従業員にとってマイナスとなる。</li> <li>● 「副業による従業員の成長＝会社の資本の拡大」 現状は従業員それぞれのスキルアップや人間的な成長、社外からの知見の受入を進め、会社としての仕事に関する資本が拡大できれば良い。</li> </ul>

(5) 大手製造業 A 社「優秀な人材＝タレント確保、シニア世代のセカンドキャリア開拓」

事例	<p>大手製造業 A 社 (住所:非公表／事業内容:非公表)</p>
兼業・副業に係る制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 原則「許可制」であるが、実態としては殆どが許可されている。</li> <li>● 審査しているのは以下の 3 点である。 <ul style="list-style-type: none"> <li>①本業に影響がないこと(活動時間が負担とならないか)</li> <li>②副業が本業と競業しないこと(競合忌避)</li> <li>③社会的信用を損なわないこと</li> </ul> </li> </ul>
兼業・副業に踏み切った背景・狙い	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「昔から兼業・副業には比較的寛容」 以前は就業規則で兼業・副業を禁止する旨の記載もなかった。近年は競合忌避、情報管理などから就業規則に「許可なしでは兼業・副業を禁ずる」旨を明記。</li> <li>● 「兼業・副業を制度として奨励する必要性は感じていない」 従業員のニーズがあれば余程の問題がない限り、認めるというのが会社のスタンス。従業員を社内に封じ込める気はない。</li> </ul>
兼業・副業のデメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「兼業・副業ならではのメリットが不十分」 「社外との接点拡大」は当社創業以来重視していることだが、兼業・副業を制度として奨励する必要性までは感じていない。 労務管理の視点で、主務先の企業が兼業側の労働時間の把握や実態を詳細に把握・管理することは現実的に困難なため、社員の健康管理等にリスクがあると感じている。</li> </ul>
兼業・副業を行う従業員へのサポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「兼業・副業の特別扱いはなし」 兼業・副業する従業員への特別なサポート制度はないが、個々のケースに応じて対応している。</li> <li>● 「多様な働き方を認める社風」 部下が兼業・副業をしていれば内心面白くないと感じるミドルマネージャーがいるかもしれないが、それを口にする社風ではない。</li> </ul>
兼業・副業のメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「優秀な人材＝タレントの採用・流出防止」 兼業・副業を厳しく制限すると会社としてタレントが採用できず、また流出してしまう。 兼業・副業を認めることでベンチャー起業した社員が会社に残るメリットはある。</li> <li>● 「シニア世代のセカンドキャリア開拓」 シニア世代の兼業・副業はセカンドキャリアの門戸を広げる意味で本人・会社双方にメリット。</li> </ul>

(6) 株式会社ドン・キホーテ「対象者限定で兼業先との労働時間通算を試行」

事例	株式会社ドン・キホーテ (東京都目黒区/ビッグコンビニエンス&ディスカウントストア)
兼業・副業に係る制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対象者は以下に限定 <ul style="list-style-type: none"> <li>①パートタイム労働者(メイトA、メイトB)</li> <li>②フルタイム有期雇用社員(選任社員)</li> </ul> </li> <li>● 兼業先と相互に協力のうえ、労働時間等を把握できる限りにおいて認める。</li> <li>● 試行的に、①申請書兼誓約書の提出、②法人間での覚書締結、③兼業時の出勤簿(兼業用出勤簿)の記入をルール化。</li> </ul>
兼業・副業に踏み切った背景・狙い	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「従業員からの要望」 店舗勤務の選任社員(対象2名)より、同店にある事業所内保育施設であるドンキッズ(運営委託会社:(株)ママスクエア)でも勤務したいと要望。</li> <li>● 「保育施設が抱える慢性的な人手不足」 保育施設の運営委託先である(株)ママスクエアに確認したところ人手不足であることが判明。兼業解禁が、保育施設の人手不足解消、受入れできる児童数の増加、待機児童を抱える優秀な主婦層の雇用等につながり好循環が起こると期待。</li> </ul>
兼業・副業のデメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「兼業・副業を運用するための労務事務の増加」 本業・兼業の間で労働時間通算を行う際の労務事務の増加してしまう。</li> <li>● 「法規上の扱いが曖昧」 兼業における労基法上の考え方(別事業場で働いている従業員の労働時間を「知っている」とされる範囲、兼業内容が管理監督者や個人事業主(他企業役員等を含む)の場合の取扱)が曖昧である。</li> </ul>
兼業・副業を行う従業員へのサポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「過重労働防止のため労働時間情報共有の仕組み構築」 兼業により従業員が過重労働となる可能性があるため、兼業先(ママスクエア)との間で従業員の健康管理等に関する覚書を締結。</li> <li>● 毎日、労働時間等を共有する仕組みとして、本業・副業双方での労働時間実態を一枚の出勤簿で管理する仕組みを導入、従業員に対する健康配慮等を行う予定。</li> </ul>
兼業・副業のメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「待機児童問題・労働人口減少という社会課題の解決」 保育施設での兼業は待機児童問題の解決に貢献でき、今後の労働人口減少への対策にもなる。</li> <li>● 「兼業する従業員の手取り賃金増加」 試験運用が上手くいけば、兼業による過重労働を防止しながら兼業者の手取り賃金増加も達成可能。</li> </ul>

2.3 まとめ

(1) 個人事例にみる従業員側における課題の克服等

① 就業時間の増加による本業への支障等

兼業・副業で懸念される就業時間の増加による本業への支障等については、以下の示唆が得られた。

- 兼業・副業先が「自営型副業（会社経営や個人事業、仕事請負）」の場合は、労働時間としての管理はされていないため、自己管理が必要。本業の中で兼業・副業時間が制約されている例（北田氏）では、その範囲内で兼業・副業が実施されている。
- 特に、兼業・副業の内容が自分自身のやりたいこと（会社経営、個人事業）のため、労働時間ではなく、就業時間が過多となっている可能性はある。
- 兼業・副業は、本業をおろそかにしないことが重要。本業に影響を与えない範囲で兼業・副業を行う工夫や線引きが必要である。一方で、テレワーク等、本業における労働時間の効率化・柔軟化が重要である。
- 兼業・副業を含めた多様な働き方が「当たり前」「良いね」と評価される社風が必要である。一方で、本業が多忙で兼業・副業ができない人への配慮も必要。
- 経営層よりも現場・同僚の方が兼業・副業への理解が得にくい面があり、経営層から現場への方針説明や社内浸透の取組が必要である。

## ② 本業・副業間でのタスク管理の困難さ

兼業・副業で懸念される本業・副業間でのタスク管理の困難さについては、以下の示唆が得られた。

- 本業の勤務先によるサポートは、特別扱いによる社内関係の悪化につながりかねないため、特に不要という意見もある一方で、本業・副業間の業務バランスの円滑化の観点から、本業における出張先の配慮等の勤務先によるサポートが重要という意見の両方がある。

また、今回取り上げた6人について、本業の勤務先に対するメリットをまとめると、以下のとおりである。

- 正能茉優氏：「ソニーの正能」ではつながりえない「ハピキラの正能」としての人脈を活用し、ソニーでも新規事業創造・新商品開発に貢献。自身の会社での幅広い業務領域の経験を生かし、担当領域を超えて業務の全体設計が可能（工数の相場感の把握など）となったことを挙げている。
- 渡邊智浩氏：兼業・副業の経験を活かし、本業で官公庁向けのコンサルティング事業（新事業）を立ち上げたこと。自社単体では受注できない案件も、兼業・副業等を通じて得た人脈で体制を組むことで受注可能になったこと。なお、同氏は2016年末に本業を退社しているが、その後も退職先企業と顧問契約を締結し、関係を継続している。
- 市橋健氏：会社全体の視点で自分の業務を捉えるようになり、社内他部署の社員の発言の意図や背景を理解できるようになり、連携を行いやすくなったこと、創業してから本業での日々の業務や社内会議の議論での集中力が高まった。職場内に1人「起業家」がいることで周囲に良い意味で刺激を与えていることを挙げている。
- 吉川雅志氏：兼業・副業で仕事をお願いするクリエイターは本業（クラウドワーク

ス)にユーザー登録してもらい、仕事の発注は本業のプラットフォーム上で実施。副業で仕事をするたびに、本業の「ユーザー拡大」につながっている。

- 北田健 氏：兼業・副業を通じて、「経営者」の目線で働けるようになったことを挙げている。
- 渡辺トオル氏：新事業には、人が「来」る、アイデアを「輪」がす、組織化・チーム作りをして社会に「発」信する「来・輪・発（くるりんぱ）」が必要であり、兼業・副業を通じて連携できるパートナーが増え、新しい価値を創造する機会が増えることを挙げている。

## (2) 企業事例にみる経営者側における課題の克服等

### ① 本業への支障

兼業・副業で懸念される「本業への支障」については、人事考課制度において従業員のタスク（業務目標）を明確にし、その達成状況を評価することで兼業・副業の影響を評価している。（クラウドワークス、オイシックス）

また、副業・兼業を従業員の能力開発と位置づけている企業においては、その相乗効果より一層高めるために、兼業・副業内容について企業（上司）から本人に助言する例もある。（オイシックス）

### ② 人材流出等

兼業・副業で懸念される人材流出、能力開発・スキル向上による効果に対する懸念等については、各社それぞれ以下のようにメリットとして位置づけている。

- サイボウズ株式会社においては、優秀な人材獲得（採用力の強化、高給人材の登用）、イノベーションの創造、従業員の能力開発（生産性の向上、マネジメント力の向上、個人の自立促進）をメリットとして挙げている。
- 株式会社フューチャースピリッツにおいては、短期的に従業員の能力開発（一般社員が新事業の事業計画を作成する能力・スキル習得）、長期的に本制度を活用し起業されたベンチャーと事業連携を図るといったコラボレーションを期待している。
- 株式会社クラウドワークスにおいては、「従業員の高い満足度と生産性向上の実感（アンケート調査で確認）」、「自社プラットフォームを利用した兼業・副業による、自社サービスの課題発掘・改善提案」をメリットとして挙げている。
- オイシックス株式会社においては、現在は従業員各人の能力開発で良いという方針であり、直接的・短期的な本業への効果を求めると副業・兼業へのハードルが上がり逆効果になると考えている。
- 大手製造業 A 社においては、兼業・副業を厳しく制限すると会社として優秀な人材＝「タレント」が採用できない（また流出する）と考えており、逆に兼業・副業

を認めることでベンチャー起業した社員が会社に残る可能性というメリットがあるかもしれないと考えている。

### ③ 従業員の健康配慮

兼業・副業で懸念される「従業員の健康配慮」については、雇用型副業の場合には労働時間通算の義務があるが、自営型副業の場合には、従業員の自己管理と位置づけている例（サイボウズ、オイシックス）、ある程度の就業負荷が想定される場合（一定の基準時間、会社役員就任）のみ従業員に申請（届出制、許可制）を求める例（クラウドワークス）、雇用型・自営型問わず一定の時間数制約の中で兼業・副業を認めている例（フューチャースピリッツ）がある。なお、一定の時間数制約の中で兼業・副業を認めているフューチャースピリッツでは、「月間 20 時間を、副業を含め、自由に活用できる会社公認"働かない制度"」として兼業・副業を認めており、本業の一部として日報で副業等に充てた時間を報告させている。

また、兼業・副業を許可後も本業・副業間のバランスのとり方等の相談に対応している例（オイシックス）もある。

### ④ 情報漏洩等の様々なリスク管理

兼業・副業で懸念される情報漏洩等の様々なリスク管理については、企業毎の工夫が見られる。

- サイボウズ株式会社においては、「会社の資産を毀損する可能性がある場合」を除き副業を原則自由とした上で「会社の情報・ブランドを使用する場合」「他の事業者には雇用される場合」は事前に申請（届出）を求めている。
- 株式会社フューチャースピリッツにおいては、副業を含め月間 20 時間自由に活用できる「会社公認"働かない制度"」の中で、年 1 回の申請において「本業に支障がない」「社内情報を持ち出さない」等の基本事項を確認して守れば原則受理している。
- 株式会社クラウドワークスにおいては「公序良俗に反しない」「社名・サービス名・秘密情報を用いない」「競業しない」「本業に影響しない」ルールの下で副業は原則自由であるが、「週 5 時間以上」「他社で雇用あるいは会社役員となる場合」は事前に申請（届出）を求めている。
- オイシックス株式会社においては、競業避止や守秘義務は当然の前提の下、所属部門の上長と人事部門に申請（許可制）させており、制度上は兼業・副業内容への制約はないがスキル形成を重視している。

### 3. 兼業・副業に関する今後の方向性

#### 3.1 基本的な方向性

##### (1) 労働者の自由としての兼業・副業

労働者は、労働契約によって定められた就業時間のみ労務の提供義務を負うのが原則である。したがって、労働者が就業時間以外をどのように使うかということについては、労働者本人に委ねられており<sup>14</sup>、労働者が就業時間外に兼業や副業を行うことも、また原則として労働者の自由の範疇にある。

また、日本の企業が、本業への支障という観点から正社員の兼業・副業等の就業時間外の活動を制約してきたことについては、長期雇用が保障される反面、忠誠が求められる日本的雇用システムを背景にしたものである可能性があるが、厚生労働省による平成25年版「労働経済の分析」にあるように、「日本的雇用システムを巡る経済社会構造が大きく変化」しつつあることを踏まえれば、その背景が揺らいでいる可能性があることを認識する必要がある。

これらのことを考慮に入れば、兼業・副業は、企業からの許可を得て行うのが原則とされるべきではなく、むしろ企業は正当な理由がなければ兼業・副業を制限することはできないものとされるべきである。

企業は、本業への抽象的な支障を持ち出すだけでは、労働者の私生活の自由に属する兼業・副業を認めないことを正当化出来ないことを認識し、本業への支障については、原則として、兼業・副業によって具体的に本業への支障が生じたところで、人事考課で低く評価するなどの方法で対処すべきである。

一方、兼業・副業は、企業が業務命令などにより強制すべきものではなく、もしそのようなことをすれば、それもまた労働者の私生活の自由を侵害することになる。つまり、兼業・副業を行うかどうかは、あくまで各個人に委ねられた働き方の「選択肢」の一つと位置付けられるべきである。

したがって、兼業・副業に関する施策を検討するに当たっては、労働者が自由に判断して兼業・副業を行おうとする時に、それが妨げられることのない環境をいかに醸成できるかが重要になる。

##### (2) 兼業・副業において配慮が必要なポイント

就業時間以外の活動は原則自由であるものの、それが兼業・副業などの労働に費やされる場合には過重労働となるおそれがあるため、兼業・副業を推進する政策を進めていく際には、このことへの配慮も必要である。

この点について、労働基準法は、労働時間に関する規定の適用においては、異なる事業場

---

<sup>14</sup> 瀬里奈兼業許可事件・東京地判昭和49年11月7日判時765号107頁、小川建設事件・東京地決昭和57年11月19日労判397号30頁、マンナ運輸事件・京都地判平成24年7月13日労判1058号21頁等。なお、兼業・副業の自由は、日本国憲法第22条で保障されている職業選択の自由からも根拠づけることができる。

間の労働時間を通算すると規定しており（38条1項）、前述の通り、行政解釈によれば、これは異なる企業で就労する場合にも適用されると解している。これは労働時間を個人単位で算定して、本人の過労に配慮しようとするものと言えるが、実務上、企業が自社の従業員の他社での就労について、その実態を把握することは困難であるため、労働基準法上の上記の規定は機能させにくい。さらに、他社の就労状況を把握できないのであれば、自社の従業員の健康を、他社での就労により追加された疲労まで配慮すべきとすることは現実的ではない。また、兼業・副業には、個人事業（自営）あるいは自ら創業した会社経営も含まれ、こうした兼業・副業も自社の従業員の過労をもたらすおそれがあるが、これらの業務は労働時間とはならないため、そもそも通算規定は適用されないことになる。

また、企業には、労働契約法第5条に基づき、従業員に対する安全配慮義務があり、そこには従業員に対する健康配慮義務も含まれる。これに違反した場合には損害賠償責任を負う可能性はあるものの、実際に本業と兼業・副業を通じての過重労働により健康を損なう状況が発生した場合に、どのように責任を配分するかは難問となる。自社の従業員の兼業・副業により生じた健康損害について、どこまで責任を負うかが明確でない限り、企業は法的リスクを回避するために就業時間以外の兼業・副業を認めることに消極的となる可能性がある。

ただ、従業員の兼業・副業は、その従業員の自由な選択に委ねるべきであるとする本提言書の立場からは、兼業・副業により従業員に生じた健康障害などの損害を、兼業・副業に関わった各企業及び当該労働者自身との間で、どのように分担するかという視点を検討することが重要と考える。

以上のことを踏まえた上で、今後、個人のより自由な活動を促進するという観点を維持しつつ、上述の労働時間の通算の問題や、企業（事業者）による従業員（労働者）の健康管理の在り方について、政府として検討・整理することが期待される。

### **(3) 兼業・副業の推進に関する形態・業種・業態毎のポイント**

#### **① 非労働者として働く場合（自営型副業）の論点**

正社員、パートタイマー、アルバイトとして他社で労働者として働く「雇用型副業」は、前掲（P.8（イ）労働時間規制（労働時間の通算））で述べたとおり、労働時間通算の論点が懸念される。

一方で、個人事業主として事業を経営（自営）する場合、創業して会社経営を行う場合、または他社の業務を個人として請負う場合など、非労働者として働く「自営型副業」となる場合がある。特に、最近ではインターネットを経由して他社の業務を請負うクラウドソーシングや、インターネットモールへの出店など、この形態で働く事例が増えており、創業・新事業創出の観点から言えば、この種の兼業・副業を促進することが重要になる。

この場合は、兼業・副業先において労働契約が締結されないため、そもそも労働時間の通算という概念が発生しない。このため、労働時間の通算等、本業の勤務先の兼業・副業を認めた場合の事務コストは、雇用型副業と比較して低下するが、一方で、従業員の健康配慮に関する本業の企業の配慮の在り方が場合によって問われる可能性も認識する必要がある。

## ② 兼業・副業の導入可能性が高い業種・業態

就業時間以外の活動としての兼業・副業は原則自由であるとしても、従業員の労働時間規制（雇用型副業の場合）や健康配慮義務、企業としての競業避止、企業秘密の保全などの観点から、企業による兼業・副業の規制が一定程度合理的であると判断される以上、全ての企業で一律に兼業・副業を推進・容認することは難しい。業種や業態、あるいは企業の事業内容・経営方針などから、兼業・副業の積極的な導入の可能性が高い企業が兼業・副業を先行的に推進・容認し、グッドプラクティスとして兼業・副業の社会普及を牽引することが期待される。具体的には以下の業種・業態において兼業・副業の導入可能性が高いと想定される。

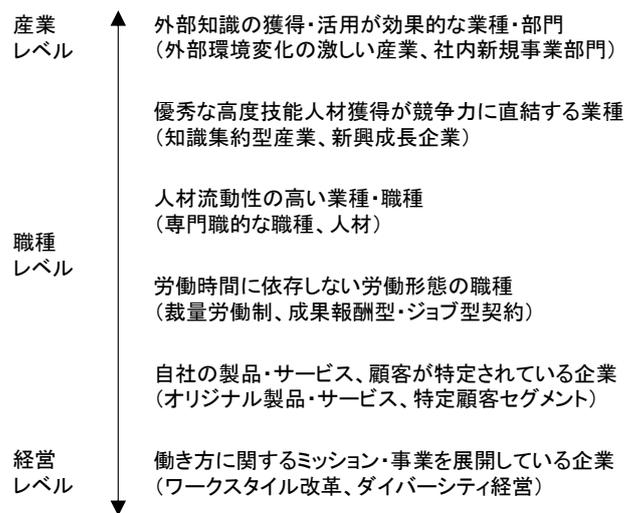


図 1 兼業・副業の導入可能性が高い業種・業態

### (ア) 外部環境変化の激しい産業、社内新規事業部門

外部環境の変化、特に中核技術の進歩が著しい産業や、社内新規事業部門においては、社内知識の創出・蓄積よりも社外知識の獲得・活用が重要であることから、従業員の兼業・副業が有効と見なされやすい。

### (イ) 知識集約型産業、新興成長企業

知識集約型のため、人により生産性に大きな格差がある産業、あるいは事業の成長スピードが重視される新興成長企業においては、優秀な高度技能人材を獲得する手段として兼業・副業が有効と見なされやすい。

### (ウ) 人材流動性の高い業種・職種

資格制度等により労働者の専門性が確立し、労働市場における人材流動性が高い職種、独立してフリーランスとして働くことが比較的一般的な業種においては、社内による人材育成（OFF-JT/OJT）よりも従業員自身による自己研鑽が重視され、兼業・副業による人材流出リスクよりも、兼業・副業を通じた人材活用メリットが上回ることから、兼業・副業が導入されやすい。

### (エ) 労働時間に依存しない就業形態

裁量労働制や成果報酬型・ジョブ型の就業形態、労働契約を採用している職種においては、従業員の職務要件が明確であり、本業への影響について企業が比較的評価しやすい。従業員自身により労働時間管理が一定程度可能であり、時間的ゆとりを創出できることから、兼業・副業が導入されやすい。

### (オ) 自社固有の製品・サービス、特定顧客に事業展開している企業

自社の製品・サービスが明確に特定・確立している事業会社、あるいは特定の市場セグメントに顧客が限定される企業においては、競業避止が比較的容易であり、兼業・副業により新たな顧客開拓につながる可能性があることから、兼業・副業が導入されやすい。

### (カ) 働き方改革に関するミッション・事業を展開している企業

多様な働き方（ワークスタイル改革）、従業員の多様性（ダイバーシティ経営）を重視した経営方針を掲げている企業、あるいは多様な働き方を促進・支援する製品・サービスを事業として提供している業種においては、会社・従業員を「ショーケース」として社外に訴求する意味でも兼業・副業が導入されやすい。

また、テレワーク等の ICT 導入により、本業の労働時間の効率化に務めている企業においては、従業員が創出したゆとり時間を有効活用することを支援する意味で、兼業・副業が導入されやすい。

## 3.2 課題克服に向けた施策

### (1) 兼業・副業の正確な理解の促進

#### ① 事例集や企業表彰等による社会的気運の醸成

兼業・副業には自営型／雇用型など様々な形態があるが、どのような兼業・副業を想定するかにより、そのメリット・デメリットや課題と対応策についての議論がそれぞれ異なることから、兼業・副業の正確な理解を促進する必要がある。

上記趣旨を踏まえ、実際に兼業・副業を通じて創業・新事業を創出する兼業・副業を通じて創業・新事業を創出した個人の活動や企業の取組を事例集等で強力的に情報発信する。

また、平成29年度から中小企業庁が実施する創業・事業承継支援事業の中で、兼業・副業を通じた創業等の担い手と兼業・副業を促進している事業者の双方を表彰することで社会の認知度を高めることが考えられる。

#### ② 公務員の兼業・副業解禁の検討

この研究会では、兼業・副業を通じて創業・新事業を創出する企業や兼業・副業を通じて創業・新事業を創出した個人を中心に検討してきたが、まずは公務員が率先して兼業・副業

を解禁するべきという意見もある<sup>15</sup>。

公務員については、企業の就業規則等と異なり、国家公務員の場合は、国家公務員法で、地方公務員の場合は、地方公務員法において、信用失墜行為の禁止義務、職務専念の義務等の観点から、兼業・副業が原則禁止とされている。このため、全面的に兼業・副業を解禁するのは現実的ではないが、例えば、期限や部門を区切った上で、兼業・副業を試行的に解禁することにより、公務員の兼業・副業のモデルケースとして分析することが可能になる。

今後は、企業の兼業・副業を促進する観点から、公務員の兼業・副業についての論点を整理する等、関係府省庁と連携して検討していく必要がある。

## (2)兼業・副業に意欲のある企業・従業員への支援

### ① 地方におけるリーディングケースの創出等

兼業・副業を推進・容認している企業は首都圏に多いことから、特に地方において兼業・副業の推進・容認を試行したいと考えている企業の従業員を対象に、実際に兼業・副業を行うための取組を支援することが必要である。

具体的には、平成29年度から中小企業庁が実施する創業・事業承継支援事業における創業支援事業者補助金を活用して、ベストプラクティスのような事例を地方ベースで創出するため、地方ブロック毎に1～2件程度、兼業・副業を試行する企業の従業員に対して兼業・副業の取組を支援することが考えられる。

その他にも、潜在的創業者掘り起こし事業の認定創業スクールにおける兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する講座の開講等が考えられる。

### ② 経営者・従業員向け相談体制の整備

兼業・副業については、企業人事制度の問題であり、最終的には経営者の判断である。また、兼業・副業については従業員自身による健康管理が不可欠であることから、従業員がそのことを十分に理解する必要がある。経営者・従業員双方を対象に、兼業・副業のメリット・デメリットを提示し、兼業・副業に関する取組について課題と対応策等を身近に相談できる窓口体制を整備することが考えられる。

## (3)制度的課題の打破

### ① 兼業・副業を前提とした「モデル就業規則」の改正

現行、兼業・副業が原則禁止となっている厚生労働省のモデル就業規則の第11条を改正し、例えば、兼業・副業を原則禁止する場合（許可制等）に加え、禁止しない場合（届出制等）を明記すること等により、兼業・副業が原則自由であり、就業規則上の副業禁止規定は、

<sup>15</sup> 中小企業庁「第2回兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する研究会説明資料（事務局資料）5頁第1回研究会での主な議論の内容③」、「一番インパクトがあるのは経済産業省職員の兼業・副業ではないか。」との意見があった。

<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/hukugyo/2016/161226hukugyo02.pdf>

その合理性について従業員に説明する必要があることを周知・普及していくことが重要である。

## ② 兼業・副業に関連する法的論点に関する関係府省庁への提言の実施

民間企業における兼業・副業の禁止の前提には、正社員の拘束的な働き方を中核とした日本的雇用システムがある。ICTの進展等により日本的雇用システムを巡る諸環境が変容しつつある中、兼業・副業の議論を契機に、関連する法的論点をより明確にするための取組（例えば、兼業・副業に関する指針の策定）を含めた制度的課題の解決等の方向性に係る関係府省庁への提言の実施をしていく。

## おわりに～その先の未来～

兼業・副業の促進は、場所、時間、雇用形態にとらわれない柔軟かつ多様な働き方の実現に向けた第一歩である。誰もが希望すれば、複数の地域で、複数の仕事をする事ができる社会になれば、その中の一つとして、自分自身で創業する可能性は高まり、開業率の増加にもつながる。そこでの創業は、単に収入を得ることが目的ではなく、社会貢献・地域貢献や趣味や文化活動の展開など、多様な価値観に基づく自己実現への取組となる。

そのような多様な価値観で自己実現を目指す従業員が増えることでオープンイノベーションが促進され、企業における新事業創出の可能性も高まることが期待される。また、生産年齢人口の減少による労働力の減少が進む中で、企業にとって、より良い人材を獲得し、あるいは活用していくため、目配りが行き届いた良い人事（マネジメント）が不可欠となる。このような産業構造の劇的な変化による日本的雇用システムの転換期においては、雇用労働以外の働き方への対応を含め、我が国における企業が柔軟かつ多様な働き方の改革に取り組む必要がある。

そのため、前述の施策等を通じて、国が兼業・副業の促進を図ることで、パラレルキャリア<sup>16</sup>を望む者を初め、兼業・副業を通じて創業等を実現したいと考えている者の創出及びその創出を促進する民間事業者等を応援する社会（パラレルキャリア・ジャパン）を目指していく。

その結果として、企業、従業員それぞれが創業・新事業へと積極的に挑戦するような企業文化・社会が実現しやすくなる。これこそが、我が国の「その先の未来」になるのではないだろうか。

---

<sup>16</sup> 「パラレルキャリア」とは、経営学者ピータードラッカーの「明日の支配するもの（1999）」の中で、「個人の寿命が企業の寿命より長くなった今、人は組織のみに頼らず、それとは別に第2のキャリアを並行して始め、新しい世界を切り開いていくべき」という趣旨で使用されているが、この研究会の提言においては、主として第二のキャリアを「創業・起業等」を想定して使用している。