

Title	副業の研究：実態と類型化
Sub Title	
Author	赵, 姝慧(Zhao, Shuhui) 大藪, 毅(Ōyabu, Takeshi)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2020
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2020年度経営学 第3727号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002020-3727

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2020 年度）

論文題名

副業の研究
—実態と類型化—

主 査	大藪 毅
副 査	林 洋一郎
副 査	坂爪 裕

氏 名	赵 姝慧 (チョウ シュケイ)
-----	-----------------

論文要旨

所属ゼミ	大藪 研究会	氏名	赵 妹慧 (チョウ シュケイ)
(論文題名)			
副業の研究—実態と類型化—			
(内容の要旨)			
1. 背景・問題意識			
<p>日本政府は近年「働き方改革」(柔軟な働き方)を取り込んでいる中、副業を推奨している。それを実現するために、環境・法の整備も進めている。厚生労働省労働基準局監督課が2018年1月に「モデル就業規則」を改定し、これまで「許可なく他の会社等の業務に従事しないこと」としていた規定を削除し、新たに、「副業・兼業に関する規定」を新設した。副業解禁は、日本の労働環境における問題を解決する手段の一つと思われ、日本の労働環境における「非正規の不合理な処遇の差」、「長時間労働」、「単線型の日本のキャリアパス」という3つの課題の解決に役立つと期待され、さらに「新しい技術の生まれ」「起業」「収入増」「多様なキャリア」など$+\alpha$の効果も期待されている。現在、すでに副業解禁の取り込んでいる会社は少なくない。政府の副業解禁の動きに伴い、これから兼業・副業を受け入れる会社がますます増えると推測できる。</p>			
2. 先行研究			
<p>法律では「副業」に関する明確な定義がないが、厚生労働省(2018)を初め様々な機関が副業を「主業以外に、二つ以上の仕事を掛け持つこと」などと定義した。そして、厚生労働省(2018)の他、西東(2018)などのこれまでの研究者は企業側と働き手側の二つの方面から副業解禁のメリットとデメリットを述べていた。次に、副業と似ている働き方のパターンについて、Cool Workers 運営部(2018)などの研究機関がフリーランスとワークシェアリングがよく取り上げている。その違いは、雇用関係、職務専念義務、許可、自由度などで区別できる。最後に、副業に伴う人事管理上の課題について、雨夜(2020)等は就業時間管理、佐藤(2008)</p>			

等は長時間労働の実態と管理者・非管理者の意識と行動との関係性を論述されていた。

3. 研究内容・仮説

企業は副業解禁に伴って、「時間管理の問題」、「仕事管理および人事評価の問題」、「キャリア形成およびインセンティブの問題」3つの方面で人事管理に変化が起きている。

4. 研究方法

副業解禁を取り込んでいる企業（主業先、副業先）に対して、副業許可の条件、目的、雇用形態、取得状況、人事制度（評価、報酬、福利厚生など）の変化、課題の情報を収集し、仮説の検証を行う。副業の取組内容の公開状況に従って、文献・資料研究とアンケート調査の組み合わせを行う。

5. 結果分析

仮説検証の結果、わかったこととして下記3つにまとめており、初期仮説を棄却したが、それ以外に新しい発見が明らかになった。

- わかったこと1：副業の人事管理はされていない
- わかったこと2：雇用契約ではなく請負（委託）契約がほとんど
- わかったこと3：副業解禁は目的によって、「コストコントロール型」、「ナレッジ輸入型（越境学習型）」、「人材コントロール型（職種別労働市場型）」3つのパターンがある

6. 結論

- 結論1：副業の人事管理について、現状では個人側の負担が大きい。時間・メンタルなどを含め、全体的な労働管理は個人の責任範囲。より一層の企業・政府の制度的支援が必要。
- 結論2：副業解禁の目的には3つのパターンがある。それぞれのパターンに沿った企業・政府の政策の必要性を感じている。

目次

第1章 背景・問題意識.....	1
1.1 日本政府の「働き方改革」.....	1
1.2 副業解禁.....	2
1.3 日本企業の動き.....	2
第2章 先行研究.....	5
2.1 副業解禁に伴うメリットとデメリット.....	5
2.2 副業とフリーランス、ワークシェアリングの関係性.....	6
2.3 副業解禁に伴う人事管理上の課題.....	8
第3章 研究内容・仮説.....	11
第4章 研究方法.....	13
4.1 研究内容.....	13
4.2 研究メソッド.....	14
4.3 調査結果.....	15
第5章 結果分析.....	27
5.1 仮説検証及びわかったこと.....	27
5.2 仮説以外に新しい発見.....	29
第6章 結論.....	32
第7章 本研究の貢献、限界と今後の課題.....	35
7.1 本研究の貢献.....	35
7.2 本研究の限界と今後の課題.....	36
謝辞.....	38
参考文献.....	39
付録：アンケートサンプルと各社の回答.....	42

第1章 背景・問題意識

1.1 日本政府の「働き方改革」

近年、日本政府は「働き方改革」を掲げ、働き方の改善に取り組み、柔軟な働き方を実現するための環境・法整備を進めている（働き方改革実現会議、2017）。その具体的な方針の一つとして、副業解禁である。それに伴い、厚生労働省労働基準局監督課（2018）が「モデル就業規則」を改定し、これまで「許可なく他の会社等の業務に従事しないこと」としていた規定を削除した。そして新たに、「副業・兼業に関する規定」を新設している。具体的に、以下の内容が含まれている。

第14章 副業・兼業

(副業・兼業)

第67条 労働者は、勤務時間外において、他の会社等の業務に従事することができる。

2 労働者は、前項の業務に従事するにあたっては、事前に、会社に所定の届出を行うものとする。

3 第1項の業務に従事することにより、次の各号のいずれかに該当する場合には、会社は、これを禁止又は制限することができる。

① 労務提供上の支障がある場合

② 企業秘密が漏洩する場合

③ 会社の名誉や信用を損なう行為や、信頼関係

1.2 副業解禁

副業解禁は、日本の労働環境における問題を解決する手段の一つとされている。

日本政府が2017年3月に発表した「働き方改革実行計画」（以下「実行計画」という。）によると、日本の労働環境において、下記の3つの問題があると挙げた。

- 正規、非正規の不合理な処遇の差
- 長時間労働
- 単線型の日本のキャリアパス

そして、上記3つの問題の解決手段の一つとして、副業解禁の推奨をしていた。「実行計画」では、「諸外国では副業・兼業を通じた起業が開業率の向上にも寄与しており、新たな技術の開発、オープンイノベーション、起業の手段や第2の人生の準備としても有効である」と述べている。つまり、本業で活躍している人達が自分の能力を活かして副業をすれば、新たな技術が生まれる可能性が高く、この経験がさらに自分の起業などにもつながり、収入の増加や多様なキャリアの選択肢の広がりにも役立つと考えられる。(USK,2019)

1.3 日本企業の動き

現在、すでに副業解禁の取り込んでいる会社は少なくない。(株式会社 CYDAS、2019) 株式会社リクルートキャリア(2018)の「兼業・副業に対する企業の意識調査」によると、兼業・副業を容認・推進している企業は全体の28.8%であり、前回調査より5.9%上昇している。そして、兼業・副業の禁止理由について、「社員の長時間労働・過重労働を助長するため」と回答している会社が44.8%であり、全部の回答案の中に最も高い率である。最後に、兼業・副業を受入については、「受入済みもしくは検討中」を回答している会社は40.6%である。その中、具体的な代表例を下記のようにまとめている。

① 株式会社 A 銀行

A 銀行はこれまで情報管理などのセキュリティ面の問題があるため、金融機関の従業員が副業をすることは難しいとされていた。しかし、2018 年に A 銀行は副業を規制緩和した。解禁となった理由は、「業界外の人間と交流することでイノベーションの創発につながる」という点が重要視されたからである。副業を解禁するメリットとして、A 銀行は従業員の専門知識やスキルの向上・経済的な補填や労働力不足を補うことにつながる点もあげていた。A 銀行は、副業や兼業をすることと情報管理は別問題であるという考え方をしているのも特徴である。つまり、会社の情報管理については従業員の副業や兼業に関係なく、厳重に行うべきであるという考え方である。情報管理を厳重に行うことは副業解禁以前からすでに行われていたことであるため、いざ解禁をしたとしても問題になることではないとしている。

② 通信会社 B 社

B 社は 2017 年 11 月に副業を解禁した。副業として認められるものは通常業務に支障をきたさず、従業員自身のスキルアップや成長につながるものである。副業として認められていないものは、他社と雇用契約を結ぶもの、休養がとれずに本業に支障をきたすもの、社会的な信用や秩序を乱すもの、同業の会社・公序良俗に違反するものとなっている。副業を行うことができる期間は、許可が出されてから 1 年間で、それ以上継続したい場合は再度申請して許可を得る必要がある。副業を認めることで、従業員が仕事にやりがいを感じながら働いてもらうことを目的としていることが良い方向へ向かっている。副業解禁後もトラブルがなく、会社を辞めずにやりたいことをできてよかったというような声もあり、従業員の退職の抑制にもつながっていると考えられている。

③ クラウドソーシング C 社

C 社では、2016 年 7 月から多様な働き方を実践・研究するための「ハタカク！」という制度が取り入れられている。第一弾として始まったのが、副業・リモートワーク・フレックスタイム制度である。副業を解禁することで、従業員の経験やスキルを磨くことへ繋がると考えられて

いる。また、副業として自社サービスを使用することにより、サービスの改善や検証にもつながると考えられている。C社では、個人が自由に働き方を選べるようになることを目指している。

④ 電気機器メーカーD株式会社

D株式会社では、2016年2月から副業を解禁している。ただし、副業をする許可を得るためには3つの内容について申告しなければならない。会社名や勤務日数・時間、業務詳細内容と雇用形態、副業をしようと思ったきっかけ、副業をすることでD株式会社にどういった貢献ができるのかなどである。この中に、特に重要視されているのが、自社への貢献度とその内容となっている。また、細かな点として機密保持や競合社は避けること・健康に配慮することの3つについて誓約書を提出ように求めている。さらに、副業をすることでD株式会社にどのようなイノベーションを起こせるのかも、副業許可の条件となっている。

⑤ 旅行会社E

株式会社Eでは2018年から「楽しい職場づくり」というコンセプトのもと、副業の解禁をしている。同時に、在宅勤務・フレックス勤務などの多様な働き方を支える制度の拡大を進められており、勤務しやすい環境作りを推進している。E社では、訪日外国人旅行者と地域の地元ガイドの仲介サイト「Travee」を運営している。この運営の中で、副業として社員が通訳ガイドとして働くことも認められる。社外で働くことで、社員のスキルアップやサービスの改善にもつながることが期待されている。ただし、副業として行うことができるのは「業務委託による個人事業主としての労働」のみで、E社以外の企業に雇用されて勤務することは認められていない。

上記の情報によると、政府の副業解禁の動きに伴い、これから兼業・副業を受け入れる会社が増えたと推測できる。

第2章 先行研究

2.1 副業解禁に伴うメリットとデメリット

副業について、法律では「副業」に関する明確な定義がないが、厚生労働省は2018年1月に発表した「副業・兼業の促進に関するガイドライン」では、「二つ以上の仕事を掛け持つこと」を定義している。また、Nomad journal (2017) や遠藤 (2018)、安部 (2018) などの研究者は副業について、「収入を得るために携わる主業以外の仕事」を定義している。

第1章で述べた通り、最新の「モデル就業規則」では、「労働者は、勤務時間外において、他の会社等の業務に従事することができる。」と記載され、これから労働者が労働時間以外の時間をどのように利用するかは基本的には労働者の自由であることが示されている。企業に雇用される正社員、パート・アルバイトなどはもちろん、起業、コンサルタントとして請負や委任といった形で行うものなど、さまざまな形態が認められる（厚生労働省、2018年）。つまり、これまで原則禁止した副業を解禁している。

副業解禁のメリットとデメリットについて、厚生労働省(2018)の他、西東(2018)、遠藤(2018)、金子(2016)、萩原・戸田(2016)などこれまでの研究者は企業側と働き手側の二つの方面から述べていた。その内容として、表2-1と表2-2に筆者がまとめている。

企業側	働き手側
<ul style="list-style-type: none">● 従業員の満足度向上● 本業との相乗効果● 終身雇用見直しの機会● 会社のPR効果● 優秀な人材の獲得● 経済の活性化（消費への刺激）	<ul style="list-style-type: none">● 経験、人脈、視野を広げる● 現在の仕事に役立つ● 業務外のキャリアを積める● 収入を増やす

表2-1：副業解禁によるメリット（筆者まとめ）

企業側	働き手側
<ul style="list-style-type: none"> ● 勤務時間の把握、管理が難しくなる ● 従業員の健康管理への対応が強化する職務専念義務、秘密保持義務、競業禁止義務をどう確保するかという懸念がある ● 労災の判断が難しくなる ● 人事評価が難しくなる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 就業時間が長くなる可能性があるため、労働者自身による就業時間や健康の管理が難しくなる ● 1週間の所定労働時間が短い業務を複数行う場合には、雇用保険等の適用がない場合がある

表 2-2 : 副業解禁によるデメリット (筆者まとめ)

2.2 副業とフリーランス、ワークシェアリングの関係性

副業と似ている働き方のパターンについて、フリーランスとワークシェアリングがよく取り上げられている。

まず、Cool Workers 運営部 (2018) の「フリーランスと副業の違い及び起業・申請・納税・社会保険の解説をします」によると、フリーランスとは、特定の企業・団体・組織に属さずに自分自身の能力・スキルで技術を提供して対価を得る就業形態である。フリーランスの個人は社会的に独立した個人事業主として、請負契約をした業務を実際に遂行している。請負契約の内容にもよるが、仕事内容によって契約期間内は契約先に常駐して業務を遂行する場合がある。フリーランスには「最低賃金」「労働時間」「休日管理」「有給休暇」「労働災害補償」という概念がない。基本的には仕事内容によって自由に契約して能力・スキルを提供して対価を得ている。「労働契約法」に基づく「労働契約書」に上記の記載があれば有効になるが、ほとんどのケースが「独立した事業主」として全てを自己責任で担う必要がある。また、多くのフリーランスは企業と請負契約をして高額な報酬を得ることも可能だが、過重労働、体調管理、メンタル管理は勤務先に管理されるのではなく、全て個人管理であるため、タスク管理をしっかりとすることが重要である。ただし、過重労働、体調

管理、メンタル管理の気遣いが過剰になり仕事量が減少するケースもあるので、業務量と自己管理のバランスを取ることも個人でやるべきことである。フリーランスの職種は医師、弁護士、弁理士、作家(ライター)、俳優、プロスポーツ選手、大工、カメラマン、デザイナー、システムエンジニア、プログラマー、イラストレーター、エディター(編集者)などである。

次に、ワークシェアリングとは、人々の間で雇用を分かち合うことを意味し、労働時間の短縮によって仕事の機会を増やすのが典型的な方法である。ワークシェアリングは、雇用維持型と雇用創出型二つの形が存在している。雇用維持型は、企業の中から失業者を出さないための緊急避難が目的である。一時的な業績悪化を乗り切ることや中高年等の余剰人員発生に対処することなどのため、一人当たりの労働時間を短縮して、社内でより多くの雇用を維持しようとするものである。一方、雇用創出型は、勤務形態の多様化を通じて労働時間を短縮し、より多くの人々に雇用機会を与えることを目的としている。(カオナビ、2020)

ワークシェアリングの社会へのメリットについて、主に労働力の流動化による資源配分の効率化、ベンチャービジネスの活性化、自己研鑽、雇用の安定、消費の増加など様々にある。内閣府(2001)や労働政策研究・研修機構(2018)のレポートによると、ヨーロッパにおいては、ワークシェアリングを1980年代から推進している。特にオランダ、ドイツ、フランス3カ国での事例が有名である。オランダでは、1982年に政労使で締結された「ワッセナー合意」に基づいてワークシェアリングを推進された。それは、短時間の雇用を生み出す雇用創出型が基本である。また、この合意により、労働組合は賃金抑制に協力し、企業は雇用確保や時短に努力する一方、実質雇用者所得の減少を緩和するため政府は減税等を実施した。これらの取組が効果を上げ、「オランダ病」と形容された経済危機を克服することができた。ドイツでは、1980年代頃からワークシェアリングがスタートしている。当初は、金属産業や自動車メーカーなどの業績悪化に対する緊急避難策が中心で、時短勤務による失業者の削減が試みられました。また、フランスでは1998年法成立によって、政府主導による労働時間の短縮などが実施された。

上記の内容によると、副業、フリーランス、ワークシェアリングの違いについて、会社との雇用関係、専念義務、許可の要否、仕事の自由度などで区別できると筆者が考えており、下記の2-3にまとめている。

勤務形態	雇用関係	専念義務	許可	自由度
主業（参考）	雇用	あり	-	低
副業	雇用/ 請負（委託）	一旦解除	必要	中
フリーランス	請負（委託）	なし	不要	高
ワーク シェアリング	雇用	不明	不明	中

表 2-3：勤務形態（副業・フリーランス・ワークシェアリング）ごとの比較（筆者まとめ）

2.3 副業解禁に伴う人事管理上の課題

副業を行うため、一つ考えなければならない問題は就業時間管理である。これまで、一部の研究者は副業を解禁することで、本業で必要な就業時間の把握・管理が難しくなると指摘している。まず、雨夜（2020）は労働時間の通算について、現行法における問題点を下記のように述べている。

労働基準法の第 38 条第 1 項は「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」と規定している。この規定については、「『事業場を異にする場合』とは事業主を異にする場合をも含む」。また、同じ行政通達において、所定労働時間 8 時間で事業主 A に雇われている者が、事業主 A のもとで同法 32 条 2 項所定の労働時間(8 時間)労働したものを事業主 B が使用することは、同法 33 条または同法 36 条の規定に基づき、それぞれ時間外労働についての法定の手続きをとれば可能となる(平 11. 3. 31 基発 168 号)とされている。さらに、2 以上の事業主に使用され、その通算労働時間が 8 時間を超える場合、法定時間外に使用した事業主は、同法 37 条に基づき、割増賃金を支払わなければならない(昭 23. 10. 4 基収 217 号)とされる 11)。

つまり、例えば事業主 A と事業主 B という異なる事業主に係る事業場において仕事を掛け持ちする労働者の労働時間の算定については、両事業場に係る労働時間を通算した上で、同法 32 条の

規定を適用するのが原則ということになる。この点を見ると、「労働時間」の扱いについて、現行法においては副業・兼業を想定した一定のルールは存在するように思える。しかし、上記の原則どおりに労働時間を通算しているため、その労働時間数によっては同法 37 条の定め通りに割増賃金を労働者に支払っている使用者が、果たしてどれほど存在するであろうか。各事業場において副業・兼業をしている労働者を漏れなく把握し、その各人について自らとは何の関係もない他の使用者のもとでの労働時間を把握し、それを自らの事業場における労働時間と通算して各人の労働時間管理をし、さらには労働時間数に応じて割増賃金を計算することは、労務管理実務上煩雑であるという認識が広く存在する。さらに、同法 38 条 1 項違反に対しては罰則が設けられていないため、このルールを遵守しなければならないという意識が概して希薄になっていると推察される。

もう一つ考えるべき課題は、長時間労働の改善である。佐藤（2008）が行った日本企業の長時間労働の実態のサーベイによると、実際に長時間労働者が少なくなく、しかも偏在していること、また労働時間の長さは「業務量=要員マンパワー×労働時間のアンバランス」を基本式としつつ、仕事の管理様式、管理者の行動と意識及び社員の行動と意識などの変数から影響を受けていることが明らかにされた。例えば、管理者の場合、「終業後も長時間在社する」「残業時間の長さを部下評価に考慮する」といった行動がみられると労働時間は短くならない。従業員の場合、「出世志向が強い」「上司が退社するまで帰宅しない」「残業代を生活費に組み込む」といった従業員の仕事意識があれば、やはり労働時間は短くならないと考えられている。

表 2-1 で記載している通り、副業解禁の一つのメリットは、従業員は副業でもう一つの収入が得られるため、本業から残業代をもらい生活費に組み込む必要がなくなる。仕事を早めに完成すると、余った時間を副業に使えるため、より有効に時間を活用する行動を取る傾向が考えられる。つまり、長時間労働問題の改善につながるのではないかと筆者が考えられる。

また、副業の解禁に伴い、会社の評価の標準もだんだん曖昧的から客観的に変わると思われる。評価と長時間労働のつながりがなくなるため、上記のような「上司が退社するまで帰宅しない」など意識が薄くなり、従業員の時間利用の効率が高くなるという効果があると筆者が思われる。

一方、現場の管理者の意識改革を改善しないと副業の推進はあまり機能できないと筆者が考え

られる。上述の通り、管理者は長時間労働者をよりよい評価を下るや有能な部下により多い仕事を依頼するので、ハイパーフォーマーなどの有能な人材は毎日本業のタスクにほとんどの時間を使ってしまう。そのゆえ、副業がしたくても時間が確保できなくなり（本業に時間を使わないと、本業での評価が下がるため）、副業解禁のいくつかのメリットを受けられない。副業をできるために、有能な人材は自由に時間を使える会社に転職か、フリーランスを選択する傾向があるでしょう。そのような人材を外部に流出させず、副業解禁によるメリットを享受するために、会社はそれに応じる管理者の意識改革をしないといけないと考えられる。

第3章 研究内容・仮説

先行研究によると、副業解禁を進める過程において、日本企業の人事管理に様々な問題が起きる可能性が高いと考えている。そのため、この研究では、以下の仮説を提起する。

仮説：企業は副業解禁に伴って、3つの方面で人事管理に変化が起きている。

- ① 時間管理の問題
- ② 仕事管理および人事評価の問題
- ③ キャリア形成およびインセンティブの問題

まず一つ目は、時間管理の問題である。労働者の健康およびそれによる会社の労働生産性、この2つに直結する労働時間の管理は人事管理ではとても重要な課題である。副業解禁をすれば、これまでのような単一職な場での時間管理が難しくなるので、それを個人でやるのか、それとも個人から申告を受けて企業でやるのか、複数の企業に勤める場合どの企業でやるのか等、問題になる。このような視点から政府も、個人の健康や企業の権益を保護する公的な仕組みや法律などを考えなければならないと考えている。これは実際 EU では社会問題になっている。

二つ目は、仕事管理および人事評価の問題である。これまでのように単一職場での長い労働時間を前提とした日本企業の仕事は、職場単位の集団的職務である性格が強く、欧米のように個人ごとに job 化されていない。その中で副業や兼業が社会的に進むと、時間的・場所的制限のない働き方を前提とした、これまでのような「頑張り」に代表される所属組織へのコミットメントなどあいまいな基準による人事評価よりも、客観的基準による成果評価が必要になってくる。仕事の与え方と評価の仕方は不可分であり、企業はこの点をどう考えているのか興味を持っている。

三つ目は、キャリア形成およびインセンティブの問題である。日本企業の現在の企業内部ジェネラリスト型のキャリア形成が適用される範囲は縮小すると考えている。昔に比べて雇用保障が

低下していくと、個人も企業も必要な時に必要な仕事・人材を調達したいと考えるようになる。そうなる個人は専門技能を持ったスペシャリストとして「良い仕事」を与えてくれる職場を選び、また企業は有能なスペシャリストを確保したい場合、魅力的な報酬に加えてどのように付加価値を提供するかを考えなければならない。

第4章 研究方法

この章では、本研究の仮説を検証するために利用した研究方法及び収集する各指標について説明する。

4.1 研究内容

本研究では、仮説を検証するために、副業解禁を取り込んでいる企業（主業先、副業先）に対して、副業許可の条件、目的、雇用形態、取得状況、人事制度（評価、報酬、福利厚生など）の変化及び課題について、情報を収集した。

- 主業先企業に対する調査項目

主業先企業に対して、「副業のメリット・条件」、「副業の取得状況」、「副業制度の導入」、「労働組合との交渉」、「改善すべき課題」など5つの観点から情報を収集した。

まず、「副業のメリット・条件」について、副業を行う各企業の副業解禁の目的、許可の条件設定有無、条件の詳細内容などで確認した。また、副業先での雇用形態に条件及び条件の詳しい内容は何かを確認した。

次に、「副業の取得状況」について、現在副業を行っている社員の割合、及びこれから副業を行う社員の割合を見込んでいた。社員から副業に関して問い合わせから社員たちは副業解禁に対して興味があるかを確認した。各会社は副業を行う社員の部署及び職種を確認して、傾向を推測したい。

そして、「副業制度の導入」について、副業を行うに従って社内の評価基準、福利厚生、社会保険、報酬など人事制度に変更があるか及び具体的な内容を確認した。また、副業を行う社員の異動及び転勤に関して配慮などがあるかを確認した。

さらに、「労働組合との交渉」について、労働組合があるか、副業解禁に関して労働組合との交

渉があるか、また労働組合は副業解禁について好意的か反対か、要望や条件の提示などはあるかを通じて、副業解禁の状況を推測したい。

最後に、「改善すべき課題」について、トラブルや予想外の事態、または改善すべき課題があるかを通じて、予想外の状況を確認したい。

- 副業先企業に対する調査項目

副業先企業に対して、「副業者の採用方針」、「副業者の雇用状況」、「副業者の勤務形態」、「副業者向けの福利厚生」、「改善すべき課題」など5つの観点から情報を収集した。

まず、「副業者の採用方針」について、企業の副業勤務者を受け入れている目的、求める人材像、採用手段（公募、社員紹介、エージェント紹介）などの内容を確認した。

次に、「副業者の雇用状況」について、現在雇用している副業者の人数、職種、雇用形態、雇用形態を選ぶ理由など状況を確認した

そして、「副業者の勤務形態」について、勤務場所や勤務時間の制限有無、業務（仕事）管理、人事管理、正社員（主業）との相違点について確認した。

さらに、「福利厚生について」の部分に、各会社は副業者に福利厚生を提供しているか、正社員との相違点などについて確認した。

最後に、主業先と同様に、「改善すべき課題」について、副業者を受入る中で何らかのトラブルあるいは予想外の事態、改善すべき課題が生じたかなど内容を確認した。

4.2 研究メソッド

本研究では副業の取組内容の公開状況に従って、文献・資料研究とアンケート調査の組み合わせを行った。

- 文献及び資料研究

副業についての学術的先行研究、および副業への取組内容を一般公開している企業のプレスリ

リース、ホームページの紹介及び日本経済新聞社、東洋経済などの権威媒体に掲載されていた内容を収集しまとめた。

- アンケート調査

副業の取組内容を一般公開していない企業に対して、調査アンケートを作成してから、2020年7月から10月の間に、調査アンケートの形で対象企業の副業の取組内容を収集し、研究を行った。

調査の対象として選定した企業は、東洋経済新聞社が2020年5月に掲載した副業を取り込んでいる企業リストからの各業界の代表的な13社である。

そして、アンケートの調査対象会社の種類に基づいて、2種類のアンケートを作成した。主業先企業向けのアンケートでは、自社の従業員が他の会社の仕事を副業として従事することを許可し、副業を推進している企業を対象としている。そして、副業先企業向けのアンケートでは、副業を受け入れる側として他の会社の従業員を副業社員として受け入れ、社外の人材を活用する企業を対象としている。

最後に、調査アンケートの設問として、前述の研究内容・仮説に基づいて、「時間管理の問題」、「仕事管理および人事評価の問題」、「キャリア形成およびインセンティブの問題」など内容をめぐって、各会社の副業解禁の進める状況について問題を設定した。（詳細は付録1より紹介。）

4.3 調査結果

まず、文献及び資料研究として、航空大手の全日本空輸（ANA）の事例について情報を収集した。ANAは2020年4月に、新型コロナウイルスの感染拡大で大幅に運航本数を減らしていることに伴って、現在約8000人いる客室乗務員のうちおよそ5000人を一時的に休業させる方針を発表した。会社は、それは雇用を守るための措置だと説明していて、給料が減った分の一部については雇用調整助成金を活用するなどして、休業手当を支払うことも発表した。上記によって、一般社員の年収は約3割減の見通しのため、会社は、その対応策として、副業制度を見直し、従業員がANA以外からの収入を得やすくすることを容認した。具体的に、勤務時間外に家庭教師と

して働くなど、個人事業主としての副業は認めるようになった。この方針を一般社員の給与カットと合わせてすでに労働組合に提案し、社員の理解を求めるとともに、副業で得た経験やスキルを自社の業務に生かしてもらおう狙いもある。

次に、アンケート調査として、第二節で記載した副業解禁を取り込んでいる対象の13社にアンケート回答を依頼したが、13社のうちに、5社は辞退、4社は返事無し、有効な回答を得たのは4社である。具体的に、国内大手の飲料メーカーの「サントリー」、重工業メーカーの「IHI」、IT企業の「DeNA」、食品卸売行の「えびす本郷」の4つの会社から有効な回答を回収した。各企業の回答結果について、下記のようにまとめた。

まず、主業先企業に対する質問調査について、サントリー、IHI、DeNAから回答を得ていた。

- 副業のメリット・条件について

1. 御社では社員の副業を認めていますか。

企業名	回答内容
サントリー	はい
IHI	現時点では、就業規則において、原則として副業を認めない定めとしておりますが、将来的に副業を認める規定に改める予定です。
DeNA	はい

表4-1：主業先アンケート調査 Q1-1 の回答まとめ

2. 副業の中に起業は含まれますか。

企業名	回答内容
サントリー	含まれます
IHI	含まれる予定です。
DeNA	はい

表4-2：主業先アンケート調査 Q1-2 の回答まとめ

3. 御社にとって社員の副業を認める理由ないしメリットは何ですか。

- ・ 所得的理由

- ・社外経験を積むため
- ・優秀な人材の採用・引き止めのため
- ・その他

企業名	回答内容
サントリー	上記それぞれ理由に含まれます
IHI	社外における経験を蓄積することにより、視野の拡大を期待しています。
DeNA	働く社員の自己実現を叶え、副業に寄って自己研鑽や自己実現をしてもらう。

表 4-3：主業先アンケート調査 Q 1-3 の回答まとめ

4. 御社は社員の副業に何らかの届け出あるいは許可が必要ですか。必要な場合、問 5 にお答えください。

企業名	回答内容
サントリー	1 か月前までの届け出制です。(内容によって制限することがあります)
IHI	新規程については未定ですが、現時点は、「当社の営業秘密漏洩のリスクがない場合」「当社業務に影響がない場合」などの基準にもとづき、申請をもって許可判断しています。
DeNA	必要

表 4-4：主業先アンケート調査 Q 1-4 の回答まとめ

5. 許可の条件は何ですか。

- ・主業に差し支えない
- ・営業秘密が守られること（同業他社はダメ）
- ・期間の制限
- ・その他

企業名	回答内容
サントリー	① 現業+副業・兼業先の労働時間の合計が業務負荷として問題ない範囲内であること ② 現業に支障をきたさないこと ③ 当社で知りえた機密情報を他社に開示、漏洩または第三者のために使用しないこと ④ 当社社員の肩書を利用した副業・兼業でないこと。また肩書を提示しなければならない ⑤ その他、会社の定める諸規程に背く行為を行わないこと
IHI	設問 4. のとおりです。
DeNA	いくつかありますが主だったところで言いますと、 <ul style="list-style-type: none"> ・雇用契約の副業は禁止 ・主業に差し支えない ・健康に働ける労働時間におさめること ・就業規則に反さないこと（情報漏えいなど）

表 4-5：主業先アンケート調査 Q 1-5 の回答まとめ

6. 副業先での雇用形態（正社員、契約社員、パート、請負 etc.）に条件はありますか。

企業名	回答内容
サントリー	ありません
IHI	特に条件はありません（新制度については未定です）。
DeNA	・雇用契約は禁止（業務委託や企業などは可）

表 4-6：主業先アンケート調査 Q 1-6 の回答まとめ

- 副業の取得状況について

1. 御社はどのくらいの社員が副業を行うと見込んでいますか。（割合で回答可）

企業名	回答内容
-----	------

サントリー	特に見込はなし
IHI	検討中です。
DeNA	特に見込みは開示しておりません

表 4-7：主業先アンケート調査 Q 2-1 の回答まとめ

2. 現在どのくらいの社員が副業を行っていますか。

企業名	回答内容
サントリー	19 年 35 件 (SHD 籍社員)
IHI	現行規程において、副業を許可された者は、極めて少数です (申請自体があまりありません)。
DeNA	2020 年 6 月時点で制度の対象者 1622 名中 314 名

表 4-8：主業先アンケート調査 Q 2-2 の回答まとめ

3. どれくらいの社員から副業に関して問い合わせがありますか。

企業名	回答内容
サントリー	年間 50 件程度
IHI	ほとんどありません。
DeNA	特に問い合わせ数は開示しておりません

表 4-9：主業先アンケート調査 Q 2-3 の回答まとめ

4. 副業を行う (行いたい) 社員が比較的多い部署あるいは職種はありますか。

もしあれば教えてください。

- ・技術職
- ・営業職
- ・事務職
- ・その他 (詳細：)

企業名	回答内容
サントリー	特に傾向はありません

IHI	特にありません。
DeNA	・技術職

表 4-10：主業先アンケート調査 Q 2-4 の回答まとめ

● 副業制度の導入について

1. 副業導入に際して、御社では評価基準、福利厚生、社会保険、報酬など、なんらかの人事制度の変更がありましたか。もしあれば具体的に教えてください。

企業名	回答内容
サントリー	もともと副業は問い合わせ対応というかたちで認めていました。19年8月に就業規則に手続きを明示しました。
IHI	直接、副業導入に関して、人事諸制度を改めることは検討しておりません。
DeNA	特にありません

表 4-11：主業先アンケート調査 Q 3-1 の回答まとめ

2. 御社は副業を行う社員の異動及び転勤に関して配慮を行っている、あるいは行う予定ですか。もし行っている場合、それはどのような内容ですか。

企業名	回答内容
サントリー	行っていません
IHI	検討中です。
DeNA	特にありません

表 4-12：主業先アンケート調査 Q 3-2 の回答まとめ

● 労働組合について

1. 御社には労働組合がありますか

企業名	回答内容
サントリー	あります
IHI	はい

DeNA	いいえ
------	-----

表 4-13：主業先アンケート調査 Q4-1 の回答まとめ

2. 御社では副業解禁に関して労働組合との交渉がありましたか。

企業名	回答内容
サントリー	はい（上述のとおり副業解禁の交渉ではなく、就業規則へ明示する上で交渉を実施
IHI	今後労働組合との議論の場をもつ予定です。
DeNA	ー

表 4-14：主業先アンケート調査 Q4-2 の回答まとめ

3. 御社の労働組合は副業解禁についてどのような反応でしたか。

- ・好意的
- ・反対
- ・その他

またそこで要望や条件の提示などはありましたか。

企業名	回答内容
サントリー	・好意的 またそこで要望や条件の提示などはありましたか。 どこからが「副業」なのか（事前に申請書提出が必要なのか）は特に論点になりました
IHI	上記のとおり，労働組合の反応は現時点では確認しておりません。
DeNA	ー

表 4-15：主業先アンケート調査 Q4-3 の回答まとめ

● 改善すべき課題について

1. 副業導入に際して、何かトラブルや予想外の事態、または改善すべき課題が生じましたか。もしあれば教えてください。

企業名	回答内容
サントリー	9月公示の厚労省改正ガイドラインの対応
IHI	現時点では特にありません。
DeNA	いいえ

表 4-16：主業先アンケート調査 Q 5-1 の回答まとめ

次に、副業先企業に対する質問調査について、DeNA とえびす本郷から回答を得ていた。

● 副業者採用について

1. 御社は他社社員が御社で副業勤務することを受け入れていますか。

企業名	回答内容
DeNA	はい
えびす本郷	はい

表 4-17：副業先アンケート調査 Q 1-1 の回答まとめ

2. 御社が副業勤務者を受け入れている理由ないしメリットは何ですか。

企業名	回答内容
DeNA	特に副業だからという理由はございません
えびす本郷	専門的知識が得られ売り上げが伸びる為

表 4-18：副業先アンケート調査 Q 1-2 の回答まとめ

3. どのような人材を副業勤務者として受け入れていますか。

企業名	回答内容
DeNA	特に決まった業務はございません
えびす本郷	弊社の求めるスキルや経験を持っている方

表 4-19：副業先アンケート調査 Q 1-3 の回答まとめ

4. 副業者採用の方法は何ですか。

- ・公募
- ・社員紹介

・エージェント紹介

・その他

企業名	回答内容
DeNA	特に決まった業務はございません
えびす本郷	公募

表 4-20：副業先アンケート調査 Q 1-4 の回答まとめ

● 副業者の雇用状況について

1. 現在、御社はどれくらいの副業者を雇用している、または雇用予定ですか。

企業名	回答内容
DeNA	非公表です
えびす本郷	1名

表 4-21：副業先アンケート調査 Q 2-1 の回答まとめ

2. 御社の副業者の雇用形態はどのようなものですか。（複数選択可）

- ・正社員
- ・契約社員
- ・パート勤務
- ・請負
- ・その他

企業名	回答内容
DeNA	業務委託など
えびす本郷	請負

表 4-22：副業先アンケート調査 Q 2-2 の回答まとめ

3. 御社ではなぜ副業者をその形態で雇用しているのですか。

企業名	回答内容
DeNA	雇用形態の副業を禁止しているため

えびす本郷	正社員で雇用するには、すぐ辞めてしまうなどのリスクが生じる為
-------	--------------------------------

表 4-22：副業先アンケート調査 Q 2-3 の回答まとめ

4. 現在、御社はどのような職種・部署で副業者を雇用している、あるいは雇用予定ですか。

企業名	回答内容
DeNA	特に決まっておりません
えびす本郷	通販事業部

表 4-23：副業先アンケート調査 Q 2-4 の回答まとめ

5. 御社はどのような基準で副業者を採用していますか。(複数選択可)

- ・専門技能
- ・職務経歴
- ・その他(詳細：)

企業名	回答内容
DeNA	特に決まっておりません
えびす本郷	<ul style="list-style-type: none"> ・専門技能 ・職務経歴

表 4-24：副業先アンケート調査 Q 2-5 の回答まとめ

6. 御社の副業者の雇用期間はどの程度を予定していますか。

- ・プロジェクト単位
- ・年限単位(定められた期間)
- ・その他(詳細：)

企業名	回答内容
DeNA	特に決まっておりません
えびす本郷	年限単位(定められた期間)

表 4-25：副業先アンケート調査 Q 2-6 の回答まとめ

- 副業勤務の形態について

1. 御社は副業者に特定の勤務場所あるいは勤務時間を定めていますか。

企業名	回答内容
DeNA	特に決まっておりません
えびす本郷	定めていない

表 4-26：副業先アンケート調査 Q 3-1 の回答まとめ

2. 御社は副業者に対してどのような業務（仕事）管理を行っていますか。御社の正社員（主業）とどのように異なりますか。

- ・業務・課題の内容と与え方
- ・勤務の時間管理
- ・場所の管理
- ・その他（詳細： ）

企業名	回答内容
DeNA	人や業務内容により異なる
えびす本郷	<ul style="list-style-type: none"> ・業務・課題の内容と与え方 目標売上金額の設定 ・勤務の時間管理 週一回のリモートでの会議参加 ・場所の管理 場所の設定は行っていない

表 4-27：副業先アンケート調査 Q 3-2 の回答まとめ

3. 御社では副業者に対してどのような人事管理を行っていますか。御社の正社員（主業）とどのように異なりますか。

- ・評価について（対象、基準、その他）
- ・報酬について（基準、主業先との調整、その他）

企業名	回答内容
DeNA	雇用形態ではないので、管理はなし
えびす本郷	<ul style="list-style-type: none"> ・評価について（対象、基準、その他） 売上金額の進捗により評価 ・報酬について（基準、主業先との調整、その他） 月額定額の報酬

表 4-28：副業先アンケート調査 Q 3-3 の回答まとめ

● <福利厚生について>

1. 御社は副業者に対して福利厚生を提供していますか。正社員との相違はありますか。

あるいは主業先との調整はありますか。

企業名	回答内容
DeNA	雇用形態ではないためなし
えびす本郷	提供していない

表 4-29：副業先アンケート調査 Q 4-1 の回答まとめ

● <改善すべき課題について>

1. 御社は副業雇用に際して何らかのトラブルあるいは予想外の事態、改善すべき課題が生じましたか。もしあれば教えてください。

企業名	回答内容
DeNA	特にございませぬ
えびす本郷	トラブル等一切発生していない

表 4-30：副業先アンケート調査 Q 5-1 の回答まとめ

最後に、上記の文献・資料研究及びアンケート調査の回答内容をまとめて定性分析をした。上記企業の副業解禁を進める状況や副業解禁に対する態度などがわかった。また、調査結果の分析を通して、仮説以外の結論も得られた。結果分析について、次の章で詳しく説明したい。

第5章 結果分析

この章では、本研究で集めました各社の副業に関する取り組む内容をまとめ、仮説検証やその他の結果を分析したい。

5.1 仮説検証及びわかったこと

まず、文献及び資料研究やアンケート調査で収集しました回答から、第3章で問題提起した「就業時間管理の問題」、「仕事管理および人事評価の問題」、「キャリア形成およびインセンティブの問題」3つの方面での実態を論述したい。

- 就業時間管理の問題について

先行研究によると、副業をしている人の就業時間は法的には主業先であれ副業先であれ、雇用先が管理する義務がある。この前提は、主業と副業は両方とも雇用される形態の場合である。しかし、今回の調査結果から見ると、回答をいただいた各会社では、自社従業員の副業を認める条件として、「副業先との雇用契約は禁止」という制約がついていることがわかった。就業先のいずれかにおいて雇用されず労基法上の労働者として働くものではない形である。つまり、主業先が管理する義務は契約形態によって左右され、雇用契約以外には適用されない。今のところは、調査された各対象会社が「現業＋副業・兼業先の労働時間の合計が業務負荷として問題ない範囲内であること」、「現業に支障をきたさないこと」、「主業に差し支えない」など前提に基づいて、雇用契約以外の形で副業解禁を行っていて、就業時間管理上の問題を避けて、ゆえに従業員個人で就業時間の管理をしている。企業による全体的な就業時間の管理はされていない。

- 仕事管理および人事評価の問題について

日本企業の人事管理制度は、一般的評価、等級、報酬3つの方面から相互作用されるように構築している。従業員の評価は該当従業員の等級及び報酬額に影響されている。先行研究によると、副業であっても雇用関係がある人には人事管理制度が適用している。しかし、先述の通り、今回

の調査結果から見ると、「副業先との雇用契約は原則禁止」が一般である。実際、現在各社の従業員の副業の実施形態はプロジェクト毎での請負関係が主で、契約価格で定量的な仕事を承っていることがわかった。副業を解禁しても、従業員の仕事管理および人事評価についても今まで通り、特に変わらないと回答された。また、副業先に対するアンケートでも、評価について「売上金額の進捗により評価」と回答されたが、報酬について「月額定額の報酬」と回答されている。副業先会社の従業員ではないので、当然としてその会社の等級・評価・報酬制度に適用されず、副業で得ている報酬はその会社からの評価の良さ悪さによって決められるわけではなく、事前に結んだ請負契約で金額が決められている。上記の結果をまとめると、現在、副業は請負（委託）契約が主で、会社としては通常の雇用と異なって仕事管理及び人事評価を行っていないという実態が明らかになった。

- キャリア形成およびインセンティブの問題について

第1章で述べていたとおり、政府が副業解禁を推進する一つ重要な目的はキャリア形成である。副業を通じて、社員は本業で得られない知識と経験を得ることができ、本業での仕事にも役立つし、昇進の機会も得られる。また、起業や転職などの選択肢が可能になる。故に、個人のキャリア形成に無数の可能性を提供した。それを実現するために、主業先と副業先両方とも一緒に従業員のキャリア形成を考えることがのぞましい。しかし、今回の調査結果から見ると、今のところは企業がそれを完全に個人の選択・労働者の問題とされていて、必ずしも副業を行う従業員のキャリア形成及びそれに関連することに関わってはいない。つまり、会社としては副業を行う従業員のキャリア形成を積極的に管理されていないことが実態だとわかった。

上記の分析結果をまとめると、副業解禁に伴う従業員の人事管理に下記2点の実態があると明らかになっている。

① 企業は副業を行う従業員への人事管理はされていない。

② 企業は副業を行う従業員との関係は雇用契約ではなく請負契約がほとんどである。

上記の実態になるキーポイントは労働契約の形態だと筆者が考えている。日本の場合、副業に関して個人の時間管理、人事評価および長期のキャリア形成などに就業先企業が管理するかどうかは、契約関係によって異なっている。企業と個人が雇用契約にある場合は適用されるが、それ

以外の請負（委託）契約などの場合は適用されず、その管理はすべて個人が行うこととなっている。今回調査した企業を始め、ほとんどの日本企業では副業先の企業とは雇用関係にあるケースは、今のところ少ないと推察できる。

つまり、副業に関する取り組みがある理由として、現在日本企業では人事管理に特に変化が起きていない。本研究で提起した初期仮説は基本的に棄却された。しかし、先述の通り、副業の人事管理の管理主体は労働契約の種類によって異なっている。現在、ほとんどの企業は副業の従業員と雇用契約を選ぶのではなく、請負（委託）契約を選んでいるため、まだ副業の積極的な管理を企業で行う時期には来ていないかと筆者が考えている。

5.2 仮説以外に新しい発見

仮説検証ができなかったものの、副業に関して、今回の企業に対する調査を通じて想定外に明らかになったことがある。企業は日本政府の政策・方針に従って副業解禁を動き出すだけでなく、実はそれは企業自身の戦略実現のために推進しているのではないかと考えている。実際に、主業先の副業解禁の目的によって、少なくとも3つのパターンが存在することが分かった。

① コストコントロール型

コストコントロール型というのは、コスト削減など経済的な理由で行う副業解禁のことである。具体的に、景気の悪化などの原因で企業戦略が変更に伴って一人当たりの担当業務の量が縮小し、本来1人の人間を雇うほどの仕事はなくなり、社員に減給をしないといけない場合、従業員と雇用関係を維持しながら、他社にサービスを提供することによって、プラスαの収入を得ることを認める。実際、これまで副業に厳しい姿勢を見せている会社にとっても、経営状態が悪化して賃金を引き下げることが避けられないような時に、社員の収入低下の対応策として、副業規制が緩和されることが有力な選択肢である。代表的な例は航空大手のANAホールディングスである。

② ナレッジ輸入型（越境学習型）

ナレッジ輸入型（越境学習型）というのは、自社従業員を外部における能力開発させる理由で行う副業解禁のことである。具体的に、従業員と雇用関係を維持しながら、従業員が請負契約な

どの形で他社にサービスを提供することを一部容認。それによって、従業員はサービス提供によって外部で習得した知識・スキルを自社事業でも活用でき、会社にとっては比較的低いコストで外部の資源を獲得できる。代表的な例はサントリーと IHI である。

③ 人材コントロール型（職種別労働市場型）

人材コントロール型（職種別労働市場型）というのは、特別技能・高度技能者の引き止めを理由で行う副業解禁のことである。具体的に、従業員と雇用関係を維持しながら、特定職種の従業員が他社に請負契約などでサービスの提供を許容（要届出または承認）。ただし、他社との雇用関係を禁止している。それによって、特に流動制が高い職種の人材において、人材流出や情報流出のリスクを防ぐことができる。代表的な例は DeNA である。玉置 (2017) によると、DeNA では、SE(System Engineer)の職種の方が他より多い。SE という職種はとても特殊で、どの会社にも所属しても仕事の共通性が多いので、雇用や採用などの活動は外部労働市場の影響を受けている。実際、会社と正式な雇用関係よりフリーランスのように請負契約関係でサービスを提供することが多い。この場合、会社と SE は雇用関係ではないので、SE は企業に対して専念義務がなく、企業は SE に対しても仕事を優先的に対応させる権利がない。しかし、請負関係は自由度が高く、取引先も自由に選べるなどのメリットがあるが、収入が不安定などのデメリットも大きい。収入が不安定の場合、銀行からローンの申し込みなどが難しい。そのため、SE の労働者にとって、会社に雇われることを求めている。しかし、職種の共通性が高いので、どの会社においても同じように仕事ができる。一般的に、労働者はより高い報酬を得られる企業に転籍する傾向があるため、企業にとって、SE 人材を確保したいなら、副業解禁しないと、SE に対するインセンティブが決して高くないと筆者が考えている。逆に、「雇用契約＋副業解禁」という選択肢を SE たちに提供することで、まず副業によってより多くの収入を得る機会を提供するとともに、SE 従業員の生活上と心理上の安定性も高めている。そして、フリーランスと比べて、収入が一部固定しているので銀行ローンの申請もしやすく、結婚上も相手に安定感が感じられるなどのメリットもある。また、会社にとっては、「雇用契約＋副業解禁」という形を通じて、かえって仕事対応の優先権を獲得した。副業が解禁されるにしたがって従業員の専念義務が一旦解除されたが、副業解禁の会社はほとんど届出制なので、社員は副業をする前に会社の許可を貰わなければならない。単純なフリー

ランスと比べて、届出制を利用して間接的に副業の内容をコントロールできることが推察できる。

第6章 結論

この章では、本論文で得られた二つの結果をまとめた上で、副業推進のため、企業・政府がどのようなアクション・行動を取るべきかを論述したい。

① 副業における労働管理・人事管理は現状では個人側の負担が大きい

先行研究や本研究でわかったことをまとめると、副業先の労働契約のあり方によって会社の人事管理戦略が異なることがわかった。具体的に、下記の表にまとめている。

副業の 労働契約	人事管理 主体	人事管理戦略	実態 (本研究でわかったこと)
雇用	企業	就業時間、評価、キャリア 及びインセンティブを <u>管理すべき</u>	(法律も予想しているが) 事例なし →初期仮説は棄却
請負 (委託)	個人	就業時間、評価、キャリア 及びインセンティブなどの <u>管理不要</u>	ほとんどのケース： 就業時間、評価、キャリア及 びインセンティブを <u>管理していない</u>

まず、副業先と雇用の労働契約を結んでいる場合、人事管理の主体は雇用先（企業）に帰属するため、企業の人事管理戦略としては、社員の就業時間、評価、キャリア及びインセンティブを管理する責任がある。これは法律上も予想している。しかし、本研究の調査結果によると、現在の実態としては、この場合の実例はいまだに現れなく、本研究の初期仮説も棄却した。

次に、副業先と請負（委託）契約を結んでいる場合、人事管理の主体は労働者（個人）に帰属するため、企業は労働者の就業時間、評価、キャリア及びインセンティブなどの管理責任が負っていない。実際、本研究で調査した結果、ほとんどの企業はこのようなやり方で副業を取り込んでいて、就業時間、評価、キャリア及びインセンティブを全く管理していないことがわかった。

つまり、現時点では、日本において、副業を行う労働者の労働時間管理、メンタル管理などを含め、全体的な労働管理はまだ個人の責任範囲に収め、個人側の負担がとても大きいと言えるでしょう。それは決して、日本政府が副業解禁を推奨する目的である働き方の改革の方針と一致しているわけではないので、働き方改革の実現に向けるには、より一層の企業・政府の制度的支援が必要だと筆者が考えている。

② 副業解禁は目的によって3つのパターンがある

第5章5.2で述べているとおり、現在、日本企業では、副業解禁の目的によって、少なくとも3つのパターンが存在している。具体的に、以下の表にまとめる。そして、それぞれの目的を達成するために、それぞれのパターンに沿った企業・政府の政策の必要性があると感じている。

パターン	目的およびこれから重要と思われる施策
コストコントロール型	コスト削減など経済的な理由 <u>必要な政策：残業やミーティングなど勤務時間管理が一層重要となる</u>
ナレッジ輸入型 (越境学習型)	外部における能力開発の理由 <u>必要な政策：それぞれの企業における能力開発の計画化</u>
人材コントロール型 (職種別労働市場型)	特別技能・高度技能者の引き止めの理由 <u>必要な政策：主業先における副業許可基準の明示化</u>

まず、コストコントロール型企业について、コスト削減などの経済的な理由で副業を推進している。従業員に勤務時間を効率的に活用させ、問題なく副業を行えるためには、残業やミーティングなど勤務時間の管理がより一層重要となると考えている。

そして、ナレッジ輸入型企业について、従業員が外部における能力開発させる理由で副業を推進している。従業員が外部から学んだ知識・スキルを自社でも有効活用し、業績向上に貢献できるように、従業員がそれぞれの副業先企業における能力開発の計画化が必要ではないかと感じている。

最後に、人材コントロール型企业について、特別技能・高度技能者の引き止めの理由で副業を推進している。一方で、技能の特殊性があるため、場合によって企業が保有する秘密情報を社外

に漏洩する可能性がある。企業の競争力を保つために、従業員に副業許可基準を明示する必要があると筆者が考えている。

第7章 本研究の貢献、限界と今後の課題

7.1 本研究の貢献

本研究は、日本政府が働き方改革の一環として副業解禁を推進している中で、日本企業において副業解禁に伴って人事管理制度の変化の実態と副業解禁の目的による累計化について論述した。本研究の意義としては以下三つが考えられる。

- ① 本研究では、日本企業における副業解禁の取り組みの実態を明らかにした。今までの研究や記事では、副業解禁の取り組み実例をたくさん紹介されたが、当該企業のみ焦点を当てることがほとんどである。この研究では、初めて日本企業全体的な動きを網羅的に調査し、考察した。
- ② 本研究では、副業の雇用形態によって人事管理の主体が異なることを明確した上で、働き方改革の実現に向けて政府・企業がどのような支援策を取るべきかを提言した。今までの研究は、人事管理についてたくさん研究されていたが、ほとんど主業先（雇用先）に対する研究である。副業解禁が徐々に広まっている現在、副業を行う従業員の人事管理についてあまり論述されていなかった。この研究では、副業する従業員の人事管理に関する初期仮説を検証できなかったが、雇用形態別の人事管理戦略を明確にまとめた上で、副業解禁の本当の課題を明らかにし、政府・企業に提言をできることに貢献がある。
- ③ 本研究では、現在日本企業の副業解禁の目的を類型化し、それぞれの目的を達成するために、政府・企業がどのような支援策が必要なのかを提言した。それは、仮説検証以外に新しい発見である。同じ副業解禁の取り組みでも、企業はそれぞれの目的があることがわかった。その目的を類型化し、目的達成に向けての次のステップを提言できることに貢献があると筆者は考えている。

7.2 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界と今後の課題については、以下の3つであると考えている。

① 調査範囲に限界がある

本研究では、調査対象とする企業全体としては、自社ホームページ、日本経済新聞や東洋経済などの権威媒体に一般公開されている企業に限定されている。しかも、アンケート調査に積極的に応対いただいたのは4社しかない。有効回答の数が極めて少ないため、調査範囲に限界があると考えている。この研究では、日本企業の副業解禁の実態を一部のみしか説明できないと思われ、副業解禁の全体像を網羅的に説明できていないという問題がある。研究期間が短いなどの原因があると考えているため、今後も、引き続きできる限り多くのデータを収集して分析し、日本企業の副業解禁の全体像をより正確に判断したいと考えている。

② 「雇用+雇用」型の進展をモニタリングしたい

本研究で集めている日本企業の副業解禁のやり方は「雇用+請負（委託）」のサンプルがほとんどである。第六章で述べているように、本来副業先との労働契約は雇用契約（「雇用+雇用」モデル）、及び請負（委託）（「雇用+請負（委託）」モデル）両方含まれているはずである。初期仮説を検証するために、「雇用+雇用」モデルの事例が不可欠である。本研究では、現在日本企業における「雇用+雇用」の実例を収集できなかったが、今後、政府・企業の支援が整えば、「雇用+雇用」型の副業解禁が現れるかを継続的にモニタリングしたい。その時、初期仮説の再度検証はもちろん、企業は人事管理、仕事管理及び個人のキャリア、インセンティブの方面に出た新しい課題をどのように解決するかについても引き続きモニタリングしたいと考えている。

③ 個人と企業の関係のあり方の将来像を描きたい

本研究では、企業主導の副業解禁の実態に基づき研究を行っていた。今後、労働市場と人事管理の変化を通じて、個人と企業の関係のあり方の将来像を描きたい。本論文の第2章で副業、フリーランス、ワークシェアリングの区別を簡単にまとめ、現時点副業はフリーランスとワークシェアリングの中間値であると説明したが、これは今後さらに進んでいくと思われる「副業の高度化」に沿って変化していくと考えている。例えば、最初は現在の「主業に迷惑をかけなければ、

企業が副業を認める」という考え方から将来的にはだんだん「フリーランスみたいに主副の区別がなくなる」という考え方になる可能性がなくはない。その時、先述の 3 つの管理方法にどのような変化が起きるか興味がある。また副業対象者でも、高度技能労働者の世界になると、副業することが職務間で高い相乗効果を持ち、自分主体のキャリア形成を加速すると考えている。その時、個人の労働者が企業とどのような関係を持つべきかを描きたい。

謝辞

本研究を遂行するにあたり、多くの方々にご支援いただきました。

まず、終始暖かく見守って下さった大藪先生に深く感謝いたします。先生は研究の着想から、研究方法、論文執筆まで多くのご指導をいただき、大変世話になりました。そして、大学院に入って今まで2年間、ゼミにおける学術指導だけでなく、学生生活や将来のキャリアにおいても様々なアドバイスをいただき、重ね重ね感謝の意を申し上げたいと思います。

また、修士論文指導の副査を担当していただき、林洋一郎先生と坂爪裕先生からも本研究に関する貴重なご指導とご助言を賜りました。本研究の完成に大変助かりました。感謝申し上げます。

なお、同じ研究科に在学した森野雄喜さんに感謝いたします。森野さんはいつも独特な角度から良いアドバイスをいただき、論文の完成に至るまで多くのご支援をいただきました。お礼申し上げます。

最後、本研究のために調査にご協力いただいた各企業のみなさまに心から感謝いたします。IH I、サントリー、DeNA、えびす本郷のご担当者様は熱心、丁寧にアンケート調査をご回答いただき、誠にありがとうございました。

参考文献

- [1] 安部敏志「会社員が知っておきたい副業・兼業の基礎知識」『リクナビNEXT』
<https://next.rikunabi.com/tenshokuknowhow/archives/9161/> (2018)
- [2] 雨夜真規子「副業・兼業と労働時間規」『社会システム研究 = Socialsystems : political, legal and economic studies』No.23 (2020) , pp.157-273
- [3] Cool Workers 運営部「フリーランスと副業の違い及び起業・申請・納税・社会保険の解説をします」『Cool Workers』<https://cool-worker.com/419.html> (2018)
- [4] 独立行政法人労働政策研究・研修機構「諸外国における副業・兼業の実態調査ーイギリス、ドイツ、フランス、アメリカ」『調査研究成果資料シリーズ No.201』(2018)
- [5] 遠藤美穂子「時代は副業解禁へ。なぜ今「副業」なの？いまどきの副業事情を解説します『働くを考える』(2018)
- [6] 萩原牧子、戸田淳仁「「複業」の実態と企業が認めるようになった背景」『日本労働研究雑誌』No.676 (2016), pp.46-58
- [7] 働き方改革実現会議「働き方改革実行計画（概要）」
<https://www.kantei.go.jp/jp/headline/pdf/20170328/05.pdf> (2017)
- [8] 株式会社CYDAS「副業を解禁する企業は増えている？企業がすべきことと注意点とは」『ピポラボ -PEOPLE LAB』<https://www.cydas.com/peoplelabo/fukugyo-kaikin/> (2019)
- [9] 株式会社リクルートキャリア「兼業・副業に対する企業の意識調査」
<https://www.recruitcareer.co.jp/news/20181012.pdf> (2018)
- [10] 金子欽致「なぜ大手企業は「副業」を解禁するのか？」『THE21 ONLINE』
<https://shuchi.php.co.jp/the21/detail/2918> (2016)

- [11] カオナビ編集部「ワークシェアリングとは？ 背景、メリットやデメリット、種類や事例について」『カオナビ人事用語集』 <https://www.kaonavi.jp/dictionary/work-sharing/> (2020)
- [12] 厚生労働省労働基準局監督課「モデル就業規則」 <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisaku-jouhou-11200000-Roudouki-junkyoku/0000118951.pdf> (2018)
- [13] 厚生労働省「副業・兼業の場合の労働時間管理の在り方に関する検討会」 <https://www.mhlw.go.jp/content/11201250/000536311.pdf> (2019)
- [14] 厚生労働省「副業・兼業の促進に関するガイドライン」 <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisaku-jouhou-11200000-Roudouki-junkyoku/0000192844.pdf> (2018)
- [15] 内閣府「ワークシェアリングの成果—オランダ、ドイツ、フランス」『平成13年度 年次経済財政報告』(2001), pp42-63
- [16] 日本経済新聞社「ANA、副業を拡大へ」 <https://www.nikkei.com/article/DGXMZ064862040Q0A011C2NNE000> (2020年10月10日)
- [17] 日本経済新聞社「電通、社員230人を個人事業主に 新規事業創出ねらう」 <https://www.nikkei.com/article/DGXMZ066103760R11C20A1916M00> (2020年11月11日)
- [18] nonomad journal 編集部「副業とは？～しても問題のない副業と注意すべき副業との違い～」『nomad journal』(2017)
- [19] 西東美智子「副業解禁のメリット・デメリットは？副業希望者や解禁した企業のデータ、先進事例をまとめて紹介」『Morebiz』 <https://www.vision-net.co.jp/morebiz/sideline/> (2018)
- [20] 佐藤厚「仕事管理と労働時間 長労働時間の発生メカニズム」『日本労働研究雑誌』No. 575 (2008), pp. 27-38
- [21] 玉置亮太「DeNAが副業解禁、社内外でパラレルキャリアを推進」『日経コンピュータ』 <https://www.nikkei.com/article/DGXMZ021820070T01C17A00000000> (2017)
- [22] 東洋経済「副業・兼業許可制度「あり」会社一覧」『CSR企業総覧(雇用・人材活用編)』 <http://www.toyokeizai.net/csr/ranking/2018/20171221Data.html> (2018)

[23] USK 「副業解禁の本当の意味とは？なぜ政府が推進しているのか？」『サイドハッスル』

<https://side-hustle-parallel-work.com/fukugyou/> (2019)

付録：アンケートサンプルと各社の回答

付録1 アンケートサンプル

主業先企業に対する質問調査

<副業のメリット・条件について>

1. 御社では社員の副業を認めていますか。

* 「はい」でしたら、以下の質問にお答えください。

2. 副業の中に起業は含まれますか。

3. 御社にとって社員の副業を認める理由ないしメリットは何ですか。

- ・ 所得的理由
- ・ 社外経験を積むため
- ・ 優秀な人材の採用・引き止めのため
- ・ その他

4. 御社は社員の副業に何らかの届け出あるいは許可が必要ですか。必要な場合、問5にお答えください。

5. 許可の条件は何ですか。

- ・ 主業に差し支えない
- ・ 営業秘密が守られること（同業他社はダメ）
- ・ 期間の制限

・その他

6. 副業先での雇用形態（正社員、契約社員、パート、請負 etc.）に条件はありますか。

<副業の取得状況について>

1. 御社はどのくらいの社員が副業を行うと見込んでいますか。（割合で回答可）

2. 現在どのくらいの社員が副業を行っていますか。

3. どれくらいの社員から副業に関して問い合わせがありますか。

4. 副業を行う（行いたい）社員が比較的多い部署あるいは職種はありますか。

もしあれば教えてください。

・技術職

・営業職

・事務職

・その他（詳細： ）

<副業制度の導入について>

1. 副業導入に際して、御社では評価基準、福利厚生、社会保険、報酬など、なんらかの人事制度の変更がありましたか。もしあれば具体的に教えてください。

2. 御社は副業を行う社員の異動及び転勤に関して配慮を行っている、あるいは行う予定ですか。

もし行っている場合、それはどのような内容ですか。

<労働組合について>

1. 御社には労働組合がありますか

* 「はい」でしたら、以下の複数の質問にお答えください。

2. 御社では副業解禁に関して労働組合との交渉がありましたか。

* 「はい」でしたら、小問3及び小問4にお答えください。

3. 御社の労働組合は副業解禁についてどのような反応でしたか。

- ・ 好意的
- ・ 反対
- ・ その他

またそこで要望や条件の提示などはありましたか。

<改善すべき課題について>

1. 副業導入に際して、何かトラブルや予想外の事態、または改善すべき課題が生じたか。

もしあれば教えてください。

副業先企業に対する質問調査

<副業者採用について>

1. 御社は他社社員が御社で副業勤務することを受け入れていますか。

* 「はい」でしたら、以下の複数の質問にお答えください。

2. 御社が副業勤務者を受け入れている理由ないしメリットは何ですか。

3. どのような人材を副業勤務者として受け入れていますか。

4. 副業者採用の方法は何ですか。

- ・ 公募
- ・ 社員紹介
- ・ エージェント紹介
- ・ その他

<副業者の雇用状況について>

1. 現在、御社はどれくらいの副業者を雇用している、または雇用予定ですか。

2. 御社の副業者の雇用形態はどのようなものですか。(複数選択可)

- ・ 正社員
- ・ 契約社員
- ・ パート勤務
- ・ 請負

- ・その他

3. 御社ではなぜ副業者をその形態で雇用しているのですか。

4. 現在、御社はどのような職種・部署で副業者を雇用している、あるいは雇用予定ですか。

5. 御社はどのような基準で副業者を採用していますか。(複数選択可)

- ・専門技能
- ・職務経歴
- ・その他(詳細:)

6. 御社の副業者の雇用期間はどの程度を予定していますか。

- ・プロジェクト単位
- ・年限単位(定められた期間)
- ・その他(詳細:)

<副業勤務の形態について>

1. 御社は副業者に特定の勤務場所あるいは勤務時間を定めていますか。

2. 御社は副業者に対してどのような業務(仕事)管理を行っていますか。御社の正社員(主業)とどのように異なりますか。

- ・業務・課題の内容と与え方
- ・勤務の時間管理
- ・場所の管理
- ・その他(詳細:)

3. 御社では副業者に対してどのような人事管理を行っていますか。御社の正社員（主業）とどのように異なりますか。

- ・評価について（対象、基準、その他）
- ・報酬について（基準、主業先との調整、その他）

<福利厚生について>

1. 御社は副業者に対して福利厚生を提供していますか。正社員との相違はありますか。
あるいは主業先との調整はありますか。

<改善すべき課題について>

1. 御社は副業雇用に際して何らかのトラブルあるいは予想外の事態、改善すべき課題が生じたか。もしあれば教えてください。

主業先企業に対する質問調査

<副業のメリット・条件について>

1. 御社では社員の副業を認めていますか。
* 「はい」の場合、以下の質問にお答えください。
(IHI 回答) 現時点では、就業規則において、原則として副業を認めない定めとしておりますが、将来的に副業を認める規定に改める予定です。
2. 副業の中に起業は含まれますか。
(IHI 回答) 含まれる予定です。
3. 御社にとって社員の副業を認める理由ないしメリットは何ですか。
(IHI 回答) 社外における経験を蓄積することにより、視野の拡大を期待しています。
4. 御社は社員の副業に何らかの届け出あるいは許可が必要ですか。必要な場合、問5にお答えください。
(IHI 回答) 新規程については未定ですが、現時点は、「当社の営業秘密漏洩のリスクがない場合」「当社業務に影響がない場合」などの基準にもとづき、申請をもって許可判断しています。
5. 許可の条件は何ですか。
(IHI 回答) 設問4. のとおりです。
6. 副業先での雇用形態（正社員、契約社員、パート、請負 etc.）に条件はありますか。
(IHI 回答) 特に条件はありません（新制度については未定です）。

<副業の取得状況について>

1. 御社はどのくらいの社員が副業を行うと見込んでいますか。（割合で回答可）
(IHI 回答) 検討中です。
2. 現在どのくらいの社員が副業を行っていますか。
(IHI 回答) 現行規程において、副業を許可された者は、極めて少数です（申請自体が

あまりありません)。

3. どれくらいの社員から副業に関して問い合わせがありますか。

(IHI 回答) ほとんどありません。

4. 副業を行う(行いたい)社員が比較的多い部署あるいは職種はありますか。

もしあれば教えてください。

(IHI 回答) 特にありません。

<副業制度の導入について>

1. 副業導入に際して、御社では評価基準、福利厚生、社会保険、報酬など、なんらかの人事制度の変更がありましたか。もしあれば具体的に教えてください。

(IHI 回答) 直接、副業導入に関して、人事諸制度を改めることは検討しておりません。

2. 御社は副業を行う社員の異動及び転勤に関して配慮を行っている、あるいは行う予定ですか。もし行っている場合、それはどのような内容ですか。

(IHI 回答) 検討中です。

<労働組合について>

1. 御社には労働組合がありますか

* 「はい」でしたら、以下の複数の質問にお答えください。

(IHI 回答) はい。

2. 御社では副業解禁に関して労働組合との交渉がありましたか。

* 「はい」でしたら、小問3及び小問4にお答えください。

(IHI 回答) 今後労働組合との議論の場をもつ予定です。

3. 御社の労働組合は副業解禁についてどのような反応でしたか。

(IHI 回答) 上記のとおり、労働組合の反応は現時点では確認しておりません。

<改善すべき課題について>

1. 副業導入に際して、何かトラブルや予想外の事態、または改善すべき課題が生じたか。もしあれば教えてください。
(IHI 回答) 現時点では特にありません。

副業先企業に対する質問調査

<副業者採用について>

1. 御社は他社社員が御社で副業勤務することを受け入れていますか。
* 「はい」でしたら、以下の複数の質問にお答えください。
(IHI 回答) 検討中です。
※制度検討中のため、以下の設問については、回答を差し控させていただきます。
2. 御社が副業勤務者を受け入れている理由ないしメリットは何ですか。
3. どのような人材を副業勤務者として受け入れていますか。
4. 副業者採用の方法は何ですか。
 - ・公募
 - ・社員紹介
 - ・エージェント紹介
 - ・その他

<副業者の雇用状況について>

1. 現在、御社はどれくらいの副業者を雇用している、または雇用予定ですか。
2. 御社の副業者の雇用形態はどのようなものですか。(複数選択可)
 - ・正社員
 - ・契約社員
 - ・パート勤務
 - ・請負
 - ・その他

主業先企業に対する質問調査

<副業のメリット・条件について>

1. 御社では社員の副業を認めていますか。
* 「はい」の場合、以下の質問にお答えください。
はい
2. 副業の中に起業は含まれますか。
含まれます
3. 御社にとって社員の副業を認める理由ないしメリットは何ですか。
・所得的理由
・社外経験を積むため
・優秀な人材の採用・引き止めのため
・その他
上記それぞれ理由に含まれます
4. 御社は社員の副業に何らかの届け出あるいは許可が必要ですか。必要な場合、問5にお答えください。
1か月前までの届け出制です。(内容によって制限することがあります)
5. 許可の条件は何ですか。
・主業に差し支えない
・営業秘密が守られること(同業他社はダメ)
・期間の制限
・その他
- ① 現業+副業・兼業先の労働時間の合計が業務負荷として問題ない範囲内であること
- ② 現業に支障をきたさないこと
- ③ 当社で知りえた機密情報を他社に開示、漏洩または第三者のために使用しないこと
- ④ 当社社員の肩書を利用した副業・兼業でないこと。また肩書を提示しなければならない
- ⑤ その他、会社の定める諸規程に背く行為を行わないこと
6. 副業先での雇用形態(正社員、契約社員、パート、請負 etc.)に条件はありますか。
ありません

<副業の取得状況について>

1. 御社はどのくらいの社員が副業を行うと見込んでいますか。(割合で回答可)
特に見込はなし
2. 現在どのくらいの社員が副業を行っていますか。
19年 35件 (SHD 籍社員)
3. どれくらいの社員から副業に関して問い合わせがありますか。
年間 50 件程度
4. 副業を行う (行いたい) 社員が比較的多い部署あるいは職種はありますか。
もしあれば教えてください。
・技術職
・営業職
・事務職
・その他 (詳細:)
特に傾向はありません

<副業制度の導入について>

1. 副業導入に際して、御社では評価基準、福利厚生、社会保険、報酬など、なんらかの人事制度の変更がありましたか。もしあれば具体的に教えてください。
もともと副業は問い合わせ対応というかたちで認めていました。19年8月に就業規則に手続きを明示しました。
2. 御社は副業を行う社員の異動及び転勤に関して配慮を行っている、あるいは行う予定ですか。もし行っている場合、それはどのような内容ですか。
行っていません

<労働組合について>

1. 御社には労働組合がありますか
* 「はい」でしたら、以下の複数の質問にお答えください。
あります
2. 御社では副業解禁に関して労働組合との交渉がありましたか。
* 「はい」でしたら、小問3及び小問4にお答えください。
はい (上述のとおり副業解禁の交渉ではなく、就業規則へ明示する上で交渉を実施)
3. 御社の労働組合は副業解禁についてどのような反応でしたか。
・好意的
またそこで要望や条件の提示などはありましたか。
どこからが「副業」なのか (事前に申請書提出が必要なのか) は特に論点になりました

<改善すべき課題について>

1. 副業導入に際して、何かトラブルや予想外の事態、または改善すべき課題が生じたか。もしあれば教えてください。
9月公示の厚労省改正ガイドラインの対応

副業先企業に対する質問調査

<副業者採用について>

1. 御社は他社社員が御社で副業勤務することを受け入れていますか。
* 「はい」でしたら、以下の複数の質問にお答えください。
いいえ
2. 御社が副業勤務者を受け入れている理由ないしメリットは何ですか。
3. どのような人材を副業勤務者として受け入れていますか。
4. 副業者採用の方法は何ですか。
 - ・公募
 - ・社員紹介
 - ・エージェント紹介
 - ・その他

<副業者の雇用状況について>

1. 現在、御社はどれくらいの副業者を雇用している、または雇用予定ですか。
2. 御社の副業者の雇用形態はどのようなものですか。(複数選択可)
 - ・正社員
 - ・契約社員
 - ・パート勤務
 - ・請負
 - ・その他

主業先企業に対する質問調査

<副業のメリット・条件について>

1. 御社では社員の副業を認めていますか。

* 「はい」の場合、以下の質問にお答えください。

はい

2. 副業の中に起業は含まれますか。

はい

3. 御社にとって社員の副業を認める理由ないしメリットは何ですか。

働く社員の自己実現を叶え、副業に寄って自己研鑽や自己実現をしてもらう。

4. 御社は社員の副業に何らかの届け出あるいは許可が必要ですか。必要な場合、問5にお答えください。

必要

5. 許可の条件は何ですか。

いくつかありますが主だったところで言いますと、

- ・雇用契約の副業は禁止
- ・主業に差し支えない
- ・健康に働ける労働時間におさめること
- ・就業規則に反さないこと（情報漏えいなど）

6. 副業先での雇用形態（正社員、契約社員、パート、請負 etc.）に条件はありますか。

- ・雇用契約は禁止（業務委託や企業などは可）

<副業の取得状況について>

1. 御社はどのくらいの社員が副業を行うと見込んでいますか。(割合で回答可)

特に見込みは開示しておりません

2. 現在どのくらいの社員が副業を行っていますか。

2020年6月時点で制度の対象者1622名中314名

3. どれくらいの社員から副業に関して問い合わせがありますか。

特に問い合わせ数は開示しておりません

4. 副業を行う(行いたい)社員が比較的多い部署あるいは職種はありますか。

もしあれば教えてください。

・技術職

<副業制度の導入について>

1. 副業導入に際して、御社では評価基準、福利厚生、社会保険、報酬など、なんらかの人事制度の変更がありましたか。もしあれば具体的に教えてください。

特にありません

2. 御社は副業を行う社員の異動及び転勤に関して配慮を行っている、あるいは行う予定ですか。もし行っている場合、それはどのような内容ですか。

特にありません

<労働組合について>

1. 御社には労働組合がありますか
* 「はい」でしたら、以下の複数の質問にお答えください。

いいえ

2. 御社では副業解禁に関して労働組合との交渉がありましたか。
* 「はい」でしたら、小問3及び小問4にお答えください。

3. 御社の労働組合は副業解禁についてどのような反応でしたか。
・好意的
・反対
・その他
またそこで要望や条件の提示などはありましたか。

<改善すべき課題について>

1. 副業導入に際して、何かトラブルや予想外の事態、または改善すべき課題が生じたか。もしあれば教えてください。

いいえ

副業先企業に対する質問調査

<副業者採用について>

1. 御社は他社社員が御社で副業勤務することを受け入れていますか。
* 「はい」でしたら、以下の複数の質問にお答えください。

はい

2. 御社が副業勤務者を受け入れている理由ないしメリットは何ですか。

特に副業だからという理由はございません

3. どのような人材を副業勤務者として受け入れていますか。

特に決まった業務はございません

4. 副業者採用の方法は何ですか。

特に決まった方法はございません

<副業者の雇用状況について>

1. 現在、御社はどれくらいの副業者を雇用している、または雇用予定ですか。

非公表です

2. 御社の副業者の雇用形態はどのようなものですか。(複数選択可)

業務委託など

3. 御社ではなぜ副業者をその形態で雇用しているのですか。

雇用形態の副業を禁止しているため

4. 現在、御社はどのような職種・部署で副業者を雇用している、あるいは雇用予定ですか。

特に決まっておりません

5. 御社はどのような基準で副業者を採用していますか。(複数選択可)

特に決まっておりません

6. 御社の副業者の雇用期間はどの程度を予定していますか。

特に決まっておりません

<副業勤務の形態について>

1. 御社は副業者に特定の勤務場所あるいは勤務時間を定めていますか。
特に決まっておりません

2. 御社は副業者に対してどのような業務（仕事）管理を行っていますか。御社の正社員
人や業務内容により異なる

3. 御社では副業者に対してどのような人事管理を行っていますか。御社の正社員（主業）
とどのように異なりますか。

雇用形態ではないので、管理はなし

<福利厚生について>

1. 御社は副業者に対して福利厚生を提供していますか。正社員との相違はありますか。
あるいは主業先との調整はありますか。

雇用形態ではないためなし

<改善すべき課題について>

1. 御社は副業雇用に際して何らかのトラブルあるいは予想外の事態、改善すべき課題が
生じたか。もしあれば教えてください。

特にございません

副業先企業に対する質問調査

<副業者採用について>

1. 御社は他社社員が御社で副業勤務することを受け入れていますか。
* 「はい」でしたら、以下の複数の質問にお答えください。

はい

2. 御社が副業勤務者を受け入れている理由ないしメリットは何ですか。

専門的知識が得られ売り上げが伸びる為

3. どのような人材を副業勤務者として受け入れていますか。

弊社の求めるスキルや経験を持っている方

4. 副業者採用の方法は何ですか。

- ・公募
- ・社員紹介
- ・エージェント紹介
- ・その他

<副業者の雇用状況について>

1. 現在、御社はどれくらいの副業者を雇用している、または雇用予定ですか。

1名

2. 御社の副業者の雇用形態はどのようなものですか。(複数選択可)

- ・正社員
- ・契約社員
- ・パート勤務
- ・請負
- ・その他

3. 御社ではなぜ副業者をその形態で雇用しているのですか。

正社員で雇用するには、すぐ辞めてしまうなどのリスクが生じる為

4. 現在、御社はどのような職種・部署で副業者を雇用している、あるいは雇用予定ですか。

通販事業部

5. 御社はどのような基準で副業者を採用していますか。(複数選択可)

- ・ 専門技能
- ・ 職務経歴
- ・ その他 (詳細:)

6. 御社の副業者の雇用期間はどの程度を予定していますか。

- ・ プロジェクト単位
- ・ 年限単位 (定められた期間)
- ・ その他 (詳細:)

<副業勤務の形態について>

1. 御社は副業者に特定の勤務場所あるいは勤務時間を定めていますか。

定めていない

2. 御社は副業者に対してどのような業務(仕事)管理を行っていますか。御社の正社員(主業)とどのように異なりますか。

- ・ 業務・課題の内容と与え方
- 目標売上金額の設定
- ・ 勤務の時間管理
- 週一回のリモートでの会議参加
- ・ 場所の管理
- 場所の設定は行っていない
- ・ その他 (詳細:)

3. 御社では副業者に対してどのような人事管理を行っていますか。御社の正社員（主業）とどのように異なりますか。

- ・評価について（対象、基準、その他）
売上金額の進捗により評価
- ・報酬について（基準、主業先との調整、その他）
月額定額の報酬

<福利厚生について>

1. 御社は副業者に対して福利厚生を提供していますか。正社員との相違はありますか。あるいは主業先との調整はありますか。

提供していない

<改善すべき課題について>

1. 御社は副業雇用に際して何らかのトラブルあるいは予想外の事態、改善すべき課題が生じましたか。もしあれば教えてください。

トラブル等一切発生していない