

令和6年度厚生労働省委託事業

「副業・兼業を通じたキャリア形成及び
企業内での活躍に関する調査研究」報告書

2025年3月

有限責任監査法人トーマツ

目次

1. 調査概要	1
1.1 調査の背景・目的	1
1.2 事業内容	1
2. 検討会の開催について	2
2.1 検討会の内容	2
2.2 検討会委員構成	2
2.3 各回実施内容	2
3. 本事業での検討内容について	4
3.1 本事業の対象範囲について	4
3.2 調査対象についての視点	4
3.3 副業・兼業のメリットについての視点	4
3.4 副業・兼業に関する課題と副業・兼業を促進させる要因についての視点	4
4. 文献調査について	6
4.1 目的	6
4.2 調査方法と対象	6
4.3 結果	6
4.3.1 労働者・企業における副業・兼業の状況	6
4.3.2 副業・兼業のメリット	10
4.3.3 副業・兼業を促進させる上での課題	14
4.3.4 副業・兼業を促進させる工夫	17
4.4 調査結果から得られた示唆	19
4.4.1 従業員・企業における副業・兼業の状況	19
4.4.2 副業・兼業のメリット	19
4.4.3 副業・兼業を促進させる上での課題	20
4.4.4 副業・兼業を促進させるための工夫	20
5. ヒアリング調査について	21
5.1 目的	21
5.2 調査方法と対象の抽出	21
5.3 ヒアリング対象	21
5.4 調査結果から得られた示唆	22
5.4.1 企業ヒアリング	22
5.4.2 従業員ヒアリング	30
6. 事業のまとめ	34
6.1 副業・兼業について	34
6.1.1 企業における状況	34
6.1.2 労働者における状況	35
6.2 副業・兼業の促進に向けてのポイント	36

1. 調査概要

1.1 調査の背景・目的

近年、企業や労働者を取り巻く経済社会環境は急速かつ広範に変化している。企業において新たなビジネスモデルの確立が求められたり、労働者において自身のキャリアを見据えた学び・学び直しに注目が集まったりするなど、企業や労働者において変化に対応したさまざまな動きが生じている。

こうした中、従業員が自社以外の場所で活動することをサポートする企業も増えている。そこには、収入を伴う副業・兼業をサポートする企業も、ボランティア活動もしくはプロボノ活動をサポートする企業も含まれる。また、企業が従業員を自社以外の場所に送り出すということだけではなく、副業・兼業人材として受け入れる企業もある。

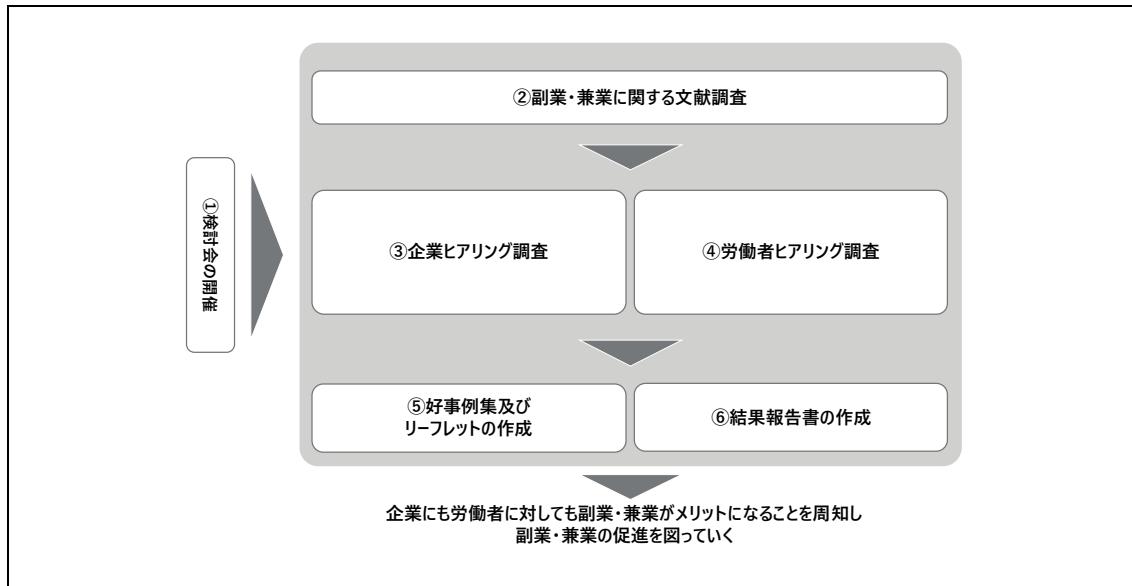
他方、副業・兼業を行う従業員の状況に目を向けると、企業に正規に雇用されながら副業・兼業を行う労働者の数は少ない一方で、企業に正規に雇用されている労働者における副業・兼業のニーズは年々高まっている状況がある。

上記のような背景を踏まえ、特に「企業に正規に雇用されている労働者が自社以外の場所で活動すること」に焦点を当てながら、副業・兼業に関する文献調査や企業及び労働者へのヒアリング調査等を実施し、副業・兼業に関する企業の取組み内容や、副業・兼業の促進を図るまでの課題、工夫等について検討することを目的として、本調査研究を実施した。

1.2 事業内容

本事業においては6つの活動を行った。すなわち、①検討会の開催、②副業・兼業に関する文献調査、③企業ヒアリング調査、④労働者ヒアリング調査、⑤副業・兼業に関する好事例集及びリーフレットの作成、⑥結果報告書の作成である。

図表 1 活動内容と流れ



2. 検討会の開催について

2.1 検討会の内容

本調査研究の遂行にあたり、以下の項目について助言を得るため、雇用・労働情勢に関する有識者による検討会を開催した。

- ① 調査事項の検討
 - 従業員の副業・兼業をサポートする企業に対する調査事項
 - 副業・兼業人材を受け入れる企業に対する調査事項
 - 労働者に対する調査事項
- ② 当該調査結果を踏まえた、企業に周知すべき内容の選定
- ③ 企業が副業・兼業をサポートしたり、副業・兼業人材を受け入れたりした際の課題や好事例の分析
- ④ 好事例集のとりまとめ
- ⑤ 本調査研究の報告書

2.2 検討会委員構成

本調査研究の検討会委員は、以下の通りである。

図表 2 検討会委員構成（敬称略）

(委員長)	佐藤 博樹 東京大学 名誉教授
(委員)	
今永 典秀	名古屋産業大学 現代ビジネス学部 准教授
川上 淳之	東洋大学 経済学部 教授
郡司 正人	独立行政法人労働政策研究・研修機構 調査部 リサーチフェロー
中村 天江	公益財団法人連合総合生活開発研究所 主幹研究員

2.3 各回実施内容

検討会は、以下のスケジュール及び検討内容にて実施された。

図表 3 検討会の内容

回	開催日時	検討内容
第1回	2024年6月11日(火) 10:30～12:00	<ul style="list-style-type: none">・事業実施計画について・文献調査の結果報告・本事業の対象について・本事業における調査について
第2回	2024年7月4日(木) 15:30～17:30	<ul style="list-style-type: none">・本事業における調査について・先行ヒアリング調査の結果報告・ヒアリング調査について
第3回	2024年10月2日(木) 13:00～15:00	<ul style="list-style-type: none">・調査計画の変更について・ヒアリング調査の結果報告（中間報告）・好事例集、リーフレットの構成について
第4回	2024年12月26日(木) 15:00～17:00	<ul style="list-style-type: none">・好事例集、リーフレットの内容について・ヒアリング調査の結果報告（中間報告）・報告書の構成について
第5回	2025年2月19日(水) 16:00～18:00	<ul style="list-style-type: none">・ヒアリング調査の結果報告・好事例集、リーフレットの作成について・報告書の作成について

※ いずれの回も有限責任監査法人トーマツ会議室及びオンライン会議にて実施した。

3. 本事業での検討内容について

3.1 本事業の対象範囲について

企業や労働者を取り巻く経済社会環境は急速かつ広範に変化している。本事業は、こうした状況を踏まえて、副業・兼業に関する既存の研究や企業及び労働者へのヒアリングを実施することにより調査を行い、副業・兼業に関する企業の取組みや、副業・兼業の促進を図る上での課題、工夫等について検討すること目的としている。

ただし、副業・兼業について検討するには、従業員を送り出す側と受け入れる側の2つの側面をとらえる必要がある。また、副業・兼業に限らず、近年は従業員が自社以外の場所で活動することをサポートする企業が増えている。そこで、本事業の調査目的を踏まえ、事業開始当初に本事業の対象範囲についての検討のため、3つの視点から整理を行った。

3.2 調査対象についての視点

副業・兼業に関しては、送り出し側の企業及び受け入れ側の企業それぞれの側面から事例を収集することとした。ただし、同一企業内での副業・兼業は原則として対象外とした（当該の取組みが、企業外での副業・兼業の促進に関わる場合には、同一企業内での副業・兼業も取り上げている）。

また、ボランティア活動（無償もしくは交通費等の実費のみ支給されて行うもの）として本業以外に社外で行う業務のうち、本業において培った知識やスキルなどの専門性を用いて行う、いわゆるプロボノ活動も本事業の対象として事例を収集することとした。

なお、副業・兼業人材に関しては、副業・兼業を行う労働者の現状として、企業に正規に雇用されながら副業・兼業を行う労働者の数は少ない一方で、企業に正規に雇用されている労働者における副業・兼業のニーズは年々高まっている状況があることに鑑み、本業はいずれかの企業に雇用されている労働者を対象とし、副業・兼業先での雇用形態は不問とした。

3.3 副業・兼業のメリットについての視点

副業・兼業を行うことにより単に収入が増えただけではなく、副業・兼業が、何らかの課題や目標等を抱える企業や労働者が課題を解消させたり目標を達成したりすることの一助となった事例を好事例とすることとした。また、そのような好事例において、副業・兼業のメリットについて、企業側及び労働者側の観点から整理することとした。

3.4 副業・兼業に関する課題と副業・兼業を促進させる要因についての視点

副業・兼業の促進を阻害する課題と、さらに促進させる要因について、企業側及び労働者側の観点から整理することとした。

上記の整理を踏まえ、当事業において扱う用語を下記のように整理した。

図表 4 用語の整理

副業・兼業	二つ以上の仕事を掛け持つことを言う。ここでは、収入が発生する場合を指し、いわゆるボランティア活動や研修の一環として行う活動と区別して使用する。
送り出し企業	当該企業で働く従業員が、外部の企業において副業・兼業を行ったり、自ら起業して副業・兼業を行ったりすることをサポートする企業を言う。
受け入れ企業	外部の企業で働く労働者を、副業・兼業を行う人材として自社に受け入れる企業を言う。
副業・兼業人材	副業・兼業を行う労働者を言う。
雇用型の副業・兼業	受け入れ企業に雇用されることによる副業・兼業を言う。正社員、パート・アルバイトなどの雇用形態がある。
非雇用型の副業・兼業	請負・委託・準委任契約によるものや、自ら起業することによる副業・兼業を言う。
(副業・兼業の) 勤務形態	副業・兼業として働く時間帯や曜日、場所等の態様を言う。 平日の日中に有給休暇を取得したり短時間勤務制度を利用したりして、副業・兼業の仕事を行う場合もあれば、本業の就業時間が終了した後、夜間に働く場合や土日に働く場合もある。
プロボノ活動	自らの職業を通して得たスキルや知識を活かして行うボランティア活動のことを言う。

4. 文献調査について

4.1 目的

本事業の調査をより効果的・効率的に行うため、国内外の情報を集めて整理し、副業や兼業の現状（国内外の制度・事例含む）、メリット、課題等を把握する。

4.2 調査方法と対象

インターネット等を用いて、国内外において実施された副業・兼業に関する調査結果について、論文等の文献を収集し、整理した。

4.3 結果

収集した情報をもとに、4つの項目で整理した¹。

4.3.1 労働者・企業における副業・兼業の状況

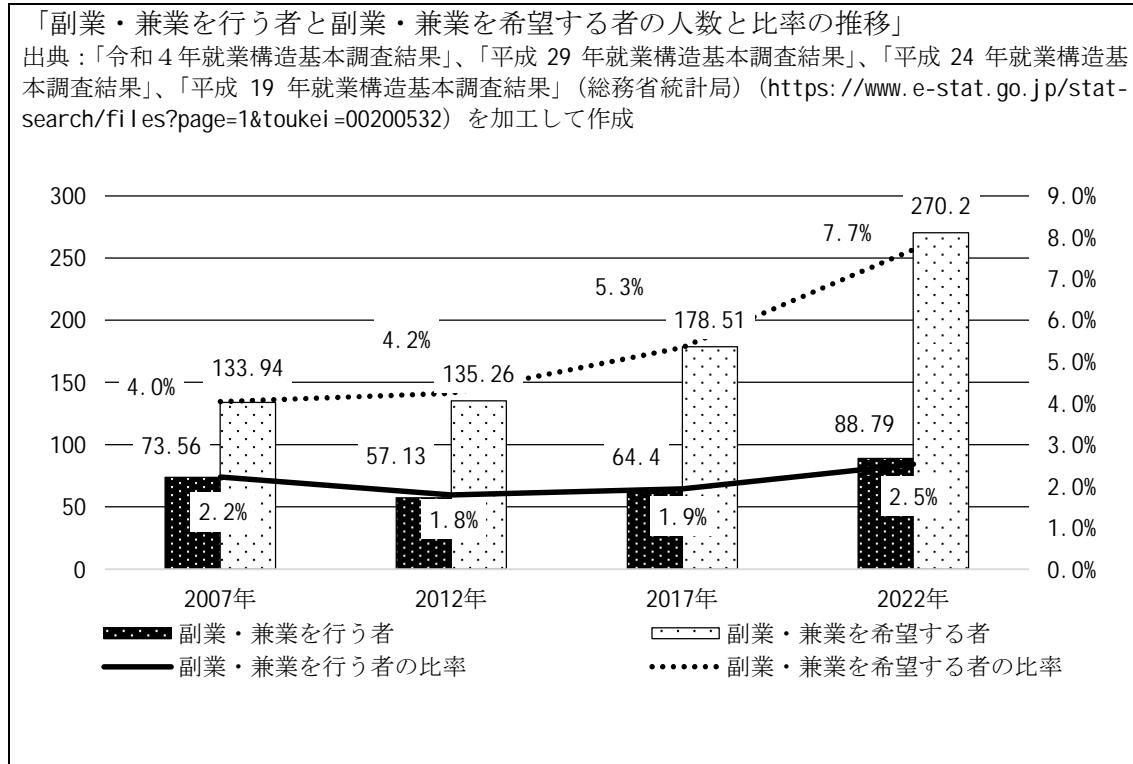
総務省「就業構造基本調査」によれば、企業に正規に雇用されている労働者（以下、「正社員」とする。）のうち、副業・兼業を実施する者の比率²は2.5%（88.79万人）と少なく、15年前に比べ0.3ポイント増加とほぼ横ばいである。なお、同調査において、「本業が正社員であり、かつ正社員の副業者」の数は2022年から集計が開始され、非農林業従事者で正社員に占める割合を計算すると0.2%であり1%を下回った。その一方で、「正社員で副業を希望する者の比率³」は7.7%（270.2万人）で、15年前に比べ3.7ポイント増加し人数が倍増しており、副業・兼業を希望する正社員は大きく増加している。このことから、副業・兼業についてのニーズはさらに高まっており、実際に副業・兼業を実施できる環境がさらに整備されていると考えられる。

¹ 以降、先行調査の結果を紹介する際は、出典元のデータを加工してグラフを作成している。その際、グラフのタイトルラベルの一部を本報告書の表記ルールにあわせて変更している。

² 非農林業従事者（有業者のうち本業の産業が「農業、林業」及び「分類不能の産業」以外の者）で正社員であり副業がある者が正社員に占める割合。

³ 非農林業従事者で正社員である追加就業希望者（現在就いている仕事を続けながら、他の仕事もしたいと思っている者）が正社員に占める割合。

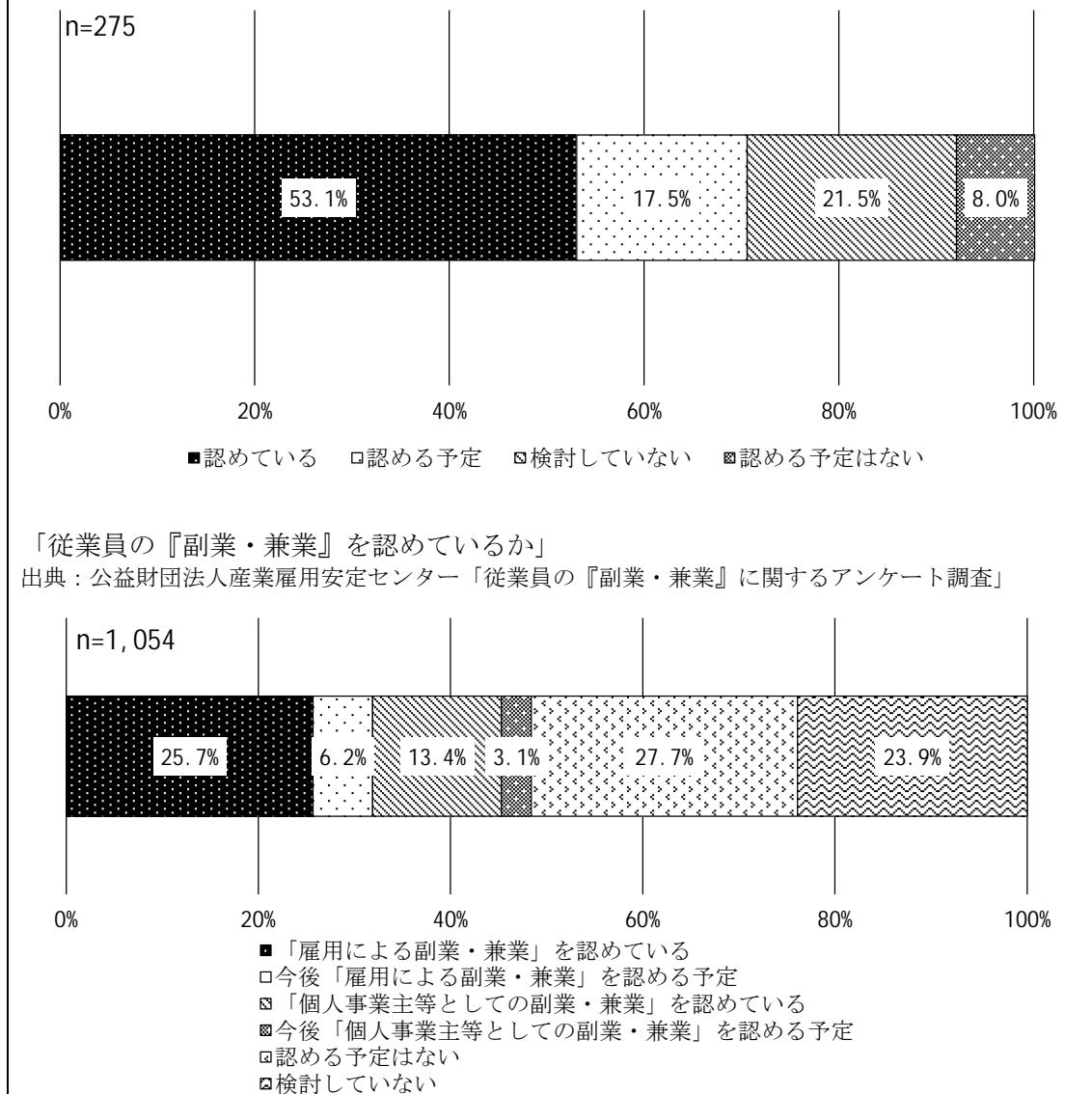
図表 5 副業・兼業を行う者と副業・兼業を希望する者の人数と比率の推移



企業から見た副業・兼業の状況については、副業・兼業に関する制度について訊ねたアンケート調査が複数ある。アンケート調査によりその割合に幅があるが、代表的な調査結果を紹介すると、一般社団法人日本経済団体連合会が同団体の会員企業を対象として実施した「副業・兼業に関するアンケート調査」では、回答企業のうち 2022 年時点で副業・兼業を認めている企業は 53.1% であり、認める予定の企業 (17.5%) を合わせると、7 割を超えていている。また、公益財団法人産業雇用安定センターが同センター賛助会員企業等を対象として実施した「従業員の『副業・兼業』に関するアンケート調査」では、回答企業のうち「雇用による副業・兼業」を認めている割合は 25.7%、「個人事業主等としての副業・兼業」を認めている割合は 13.4% であり、合計すると 39.1% であった。それぞれについて認める予定の企業 (順に 6.2%、3.1%) を合わせると、その割合は約半数になった。

図表 6 副業・兼業に関する企業の状況

「社外への送り出しを認めているか否か」
出典：副業・兼業に関するアンケート調査結果（2022年10月11日 一般社団法人日本経済団体連合会）



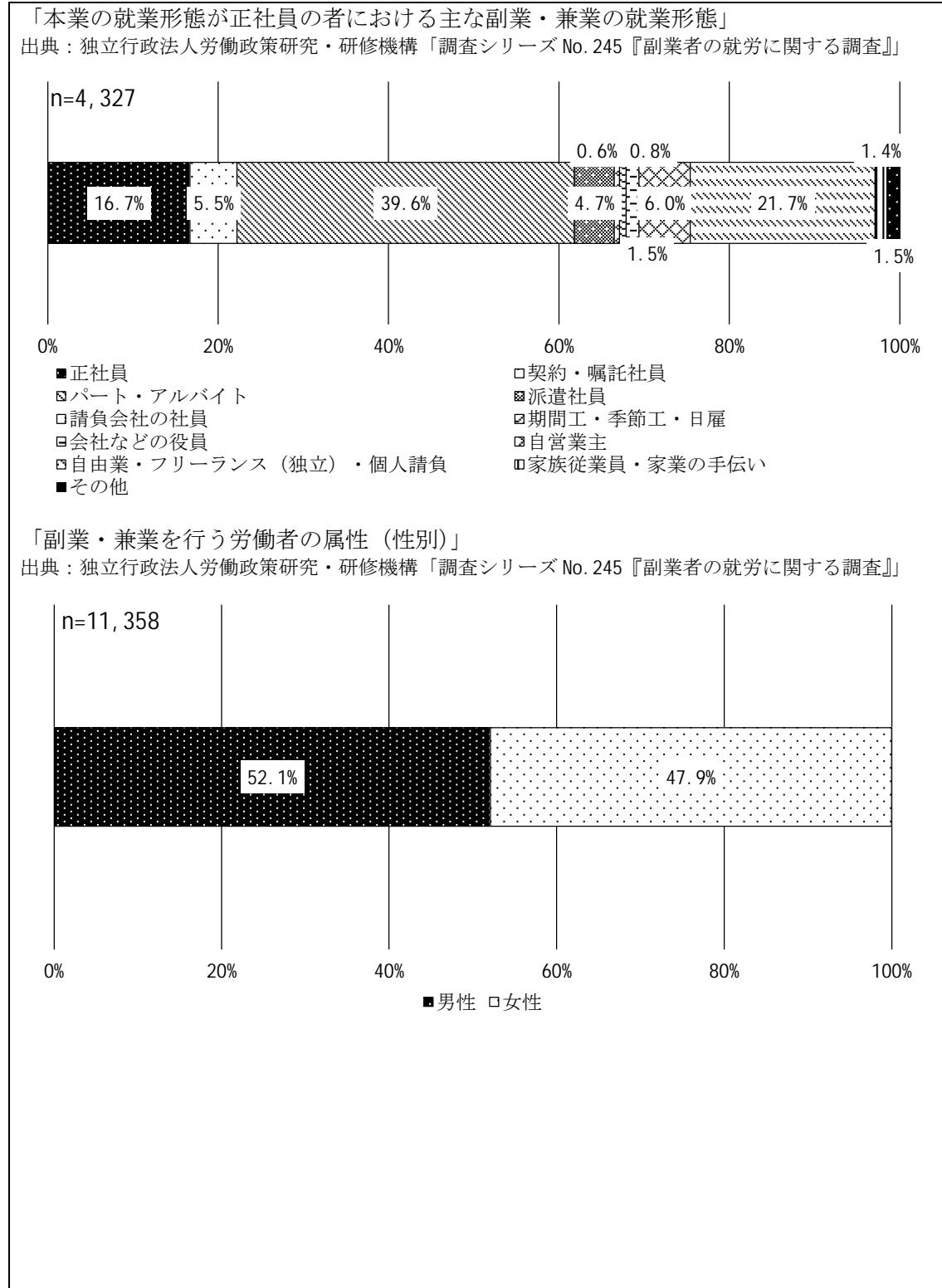
副業・兼業を行う労働者に関しては、独立行政法人労働政策研究・研修機構の「調査シリーズ No. 245『副業者の就労に関する調査』」によると、副業・兼業を行う労働者の割合は、調査対象⁴のうち 6.0% であった。対象を本業が正社員の者に限ると、主な副業・兼業の形態は、パート・アルバイト (39.6%)、自由業・フリーランス (独立)・個人請負 (21.7%) と続いた。

調査に回答のあったすべての副業・兼業を行う労働者において、性別は男性が 52.1%、女性が 47.9% であった（年代別にみると、50 代が 34.4% で最も多く、次いで、40 代が 30.1% と続いた。）。また、本業と副業・兼業の就業形態の組み合わせで最も割合が高いのは、「本業が非正社員+副業が非正社員」であり 32.9% であった。

⁴ 調査会社が保有する全国の登録モニターのうち、モニター登録上の職種が「無職」の者を除く 18 歳～64 歳の男女を対象となった。

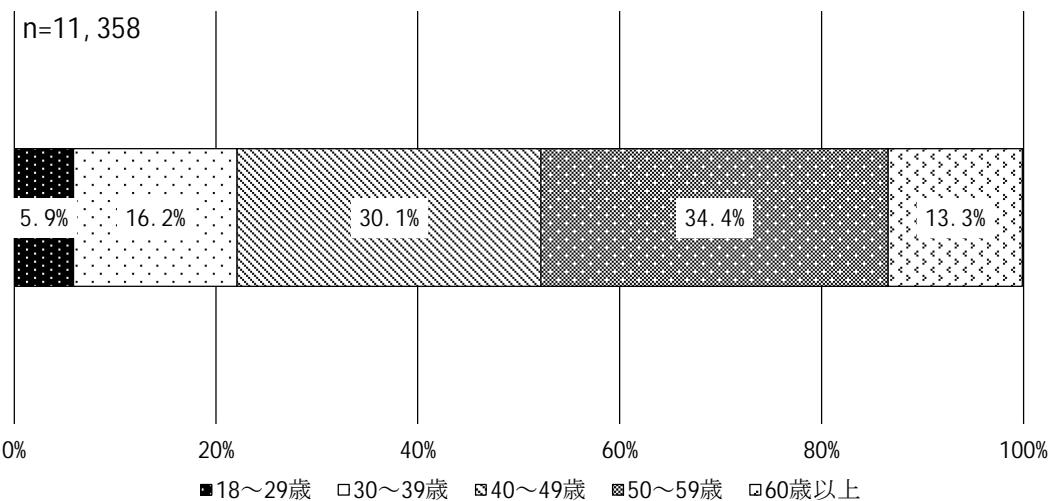
なお、本業が正社員の者のうち副業・兼業をする理由で最も多いのは「収入を増やしたいから」(59.1%)であり、「1つの仕事だけでは収入が少なくて生活自体ができないから」(31.6%)、「自分が活躍できる場を広げたいから」(20.2%)と続いた。

図表 7 副業・兼業を行う労働者の状況



「副業・兼業を行う労働者の属性（年齢階級）」

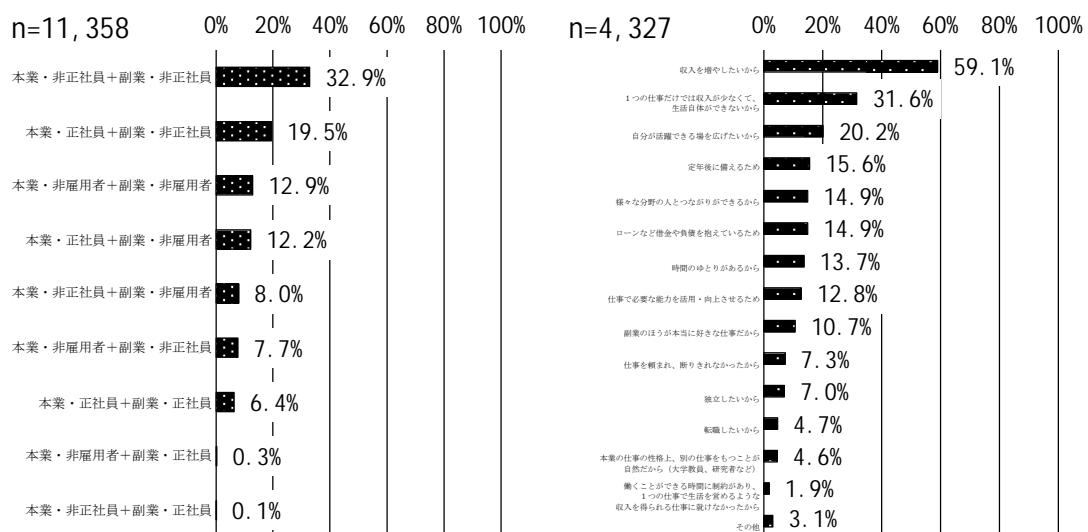
出典：独立行政法人労働政策研究・研修機構「調査シリーズ No. 245 『副業者の就労に関する調査』」



左図：「本業の就業形態と主な副業の就業形態」

右図：「本業の就業形態が正社員の者における副業・兼業を希望する理由」

出典：独立行政法人労働政策研究・研修機構「調査シリーズ No. 245 『副業者の就労に関する調査』」

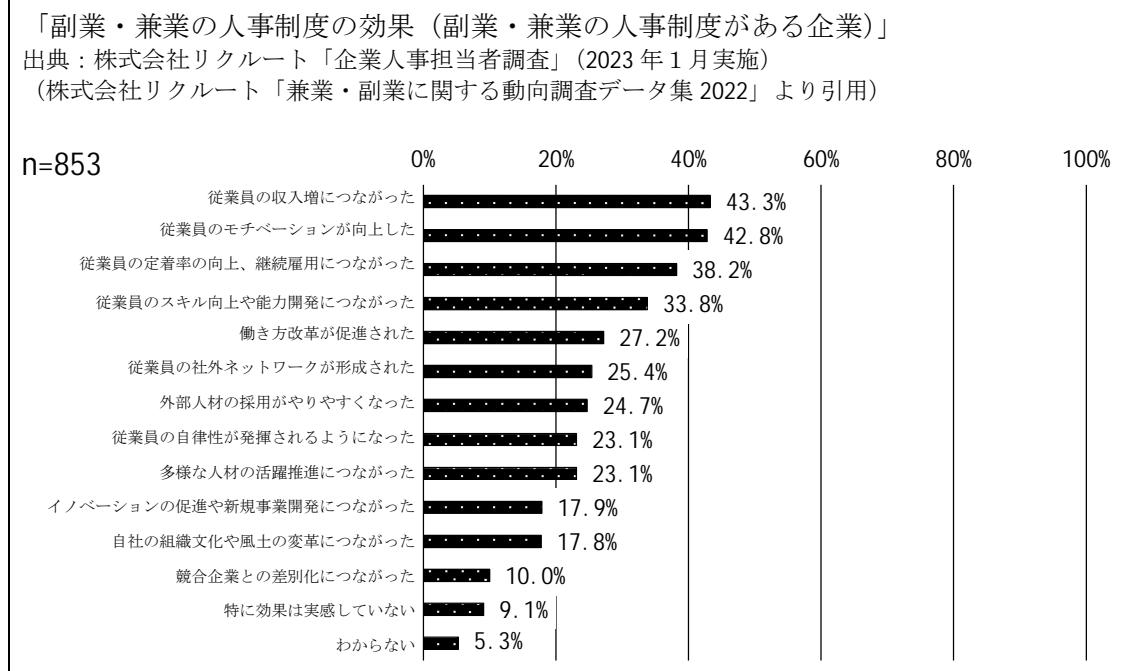


4.3.2 副業・兼業のメリット

送り出し企業にとってのメリットについて、株式会社リクルート（社名は2025年3月時点情報。以下、同様。）が2023年1月に企業の人事担当者を対象として実施した「企業人事担当者調査」によると、によると、副業・兼業の人事制度がある企業において、副業・兼業の人事制度の効果として、「従業員の収入増につながった」との回答が最も多く43.3%、「従業員のモチベーションが向上した」(42.8%)、「従業員の定着率の向上、継続雇用につながった」(38.2%)と続いた。企業への影響についてより焦点を絞ったものとして、リクルートワークス研究所が、副業・兼業を認める企業へ聞き取りを行いその結果

をまとめた「副業解禁企業のリアル⁵」によれば、社内ではなかなかできない経験をすることができ、自社では培えないような能力やスキルも伸ばせる、(副業・兼業をしている従業員の) 視野が広がり、社外で仕事をすることによって得た知識やスキルが社内に還元されるといったメリットが紹介されている。他にも、求職者に対して、「副業・兼業を許可している」とアピールできる、自社に在籍したままで他社の仕事にチャレンジできるといった点も挙げられている。さらに、「中小企業における副業認可とその影響」(川上 淳之、2024) によれば、(本業の勤務先が) 大企業のほうが副業・兼業を通じて得られた経験を本業に活かすことができており、特に、副業・兼業を通じたアイディアの発見、ネットワークの形成で規模間の差が大きい。この背景として、従業員が副業・兼業を持つ理由について、スキル獲得を挙げる人の割合が大企業のほうが高いことが指摘されている。

図表 8 送り出し企業にとってのメリット



受け入れ企業にとってのメリットについて、株式会社リクルートが2023年1月に企業の人事担当者を対象として実施した「企業人事担当者調査」によると、(副業・兼業人材の受け入れを実施した企業のうち、「事業推進上プラスの効果があった」、あるいは「どちらかといえば効果があった」と回答したのが計74.2%、「業績・生産性向上につながっている」、あるいは「どちらかといえば向上につながっている」と回答したのが計64.3%であった。また、一般社団法人日本経済団体連合会が同団体の会員企業を対象として実施した「副業・兼業に関するアンケート調査」では、回答企業のうち社外から副業・兼業人材を受け入れることの効果について、「人材の確保」との回答が最も多く53.3%、「社内での新規事業創出やイノベーション促進」(42.2%)、「社外からの客観的な視点の確保」(35.6%)と続いた。

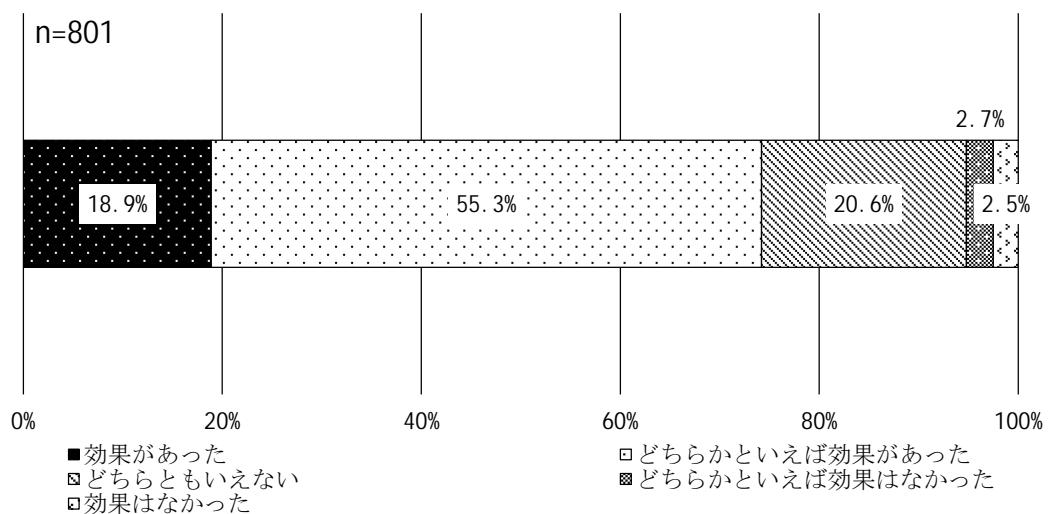
⁵ <https://www.works-i.com/research/project/sidebusiness/kakin/index.html> (2025年3月28日最終アクセス)

図表9 受け入れ企業にとってのメリット

「社外の副業・兼業人材の受け入れが事業推進上プラスの効果があったか」

出典：株式会社リクルート「企業人事担当者調査」（2023年1月実施）

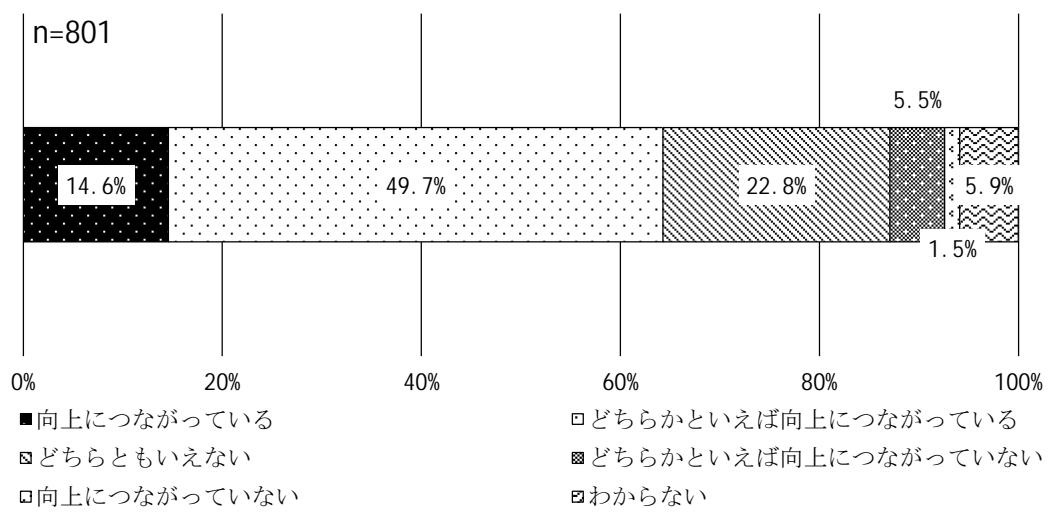
（株式会社リクルート「兼業・副業に関する動向調査データ集2022」より引用）



「社外の副業・兼業人材の受け入れが業績・生産性の向上につながっているか」

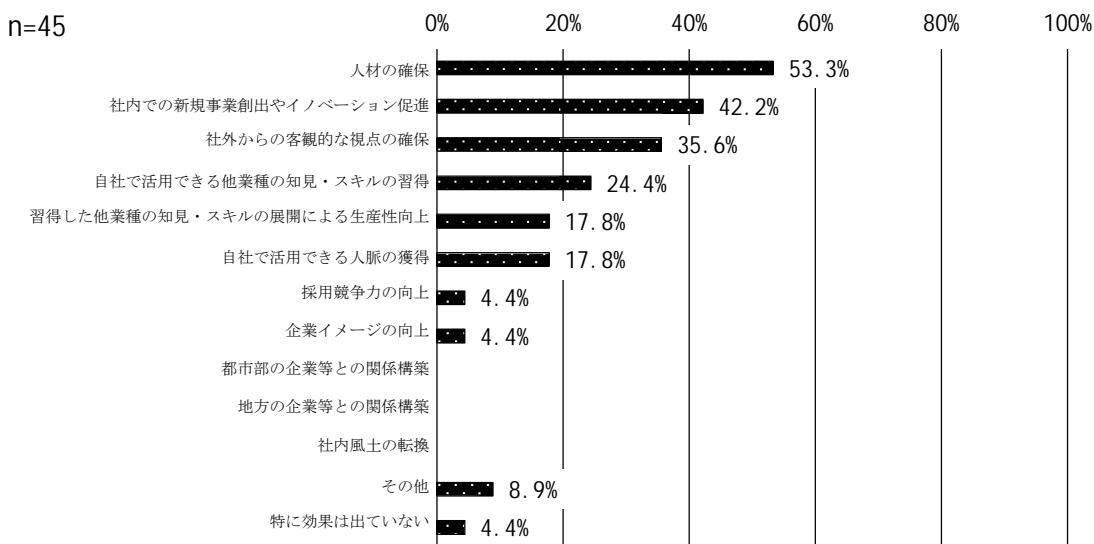
出典：株式会社リクルート「企業人事担当者調査」（2023年1月実施）

（株式会社リクルート「兼業・副業に関する動向調査データ集2022」より引用）



「社外からの受け入れを認めたことによる効果」

出典：副業・兼業に関するアンケート調査結果（2022年10月11日 一般社団法人日本経済団体連合会）



副業・兼業を行う労働者、または過去に副業・兼業の実施経験があり、今後実施意向がある労働者にとってのメリットについて、株式会社リクルートが企業に勤める正社員の者を対象として2023年1月に実施した「個人調査」によると、「本業から収入に追加して副収入が得られた」が最も多く36.2%、「時間を意識しながらより効率よく仕事を進められるようになった」(32.3%)、「本業の労働環境の魅力を改めて感じた」(28.8%)と続いた。また、パーソル総合研究所が正社員⁶を対象として2023年7月～8月に実施した「第三回副業の実態・意識に関する定量調査」によれば、「視野が拡大した」が最も多く30.4%、「業務で役立つスキル・知識が身についた」(19.0%)、「モチベーションが高まった」(18.8%)と続いた。さらに、リクルートワークス研究所が2022年1月に実施した「全国就業実態パネル調査2022」によれば、本業が正社員で副業・兼業を行う者が感じる副業・兼業のメリットについて「あてはまる」「どちらかというとあてはまる」と回答したのは「収入が増えた」が最も多く計68.0%、「自分の知識や能力をいかせた」(52.3%)、「知識や経験・スキルが獲得できた」(48.7%)と続いた。

⁶ 勤務先従業員人数10人以上の企業に正社員として勤務する20-59歳の男女を対象としてスクリーニングを行い、副業実施者等を本調査の対象となった。

図表 10 副業・兼業を行う労働者にとってのメリット

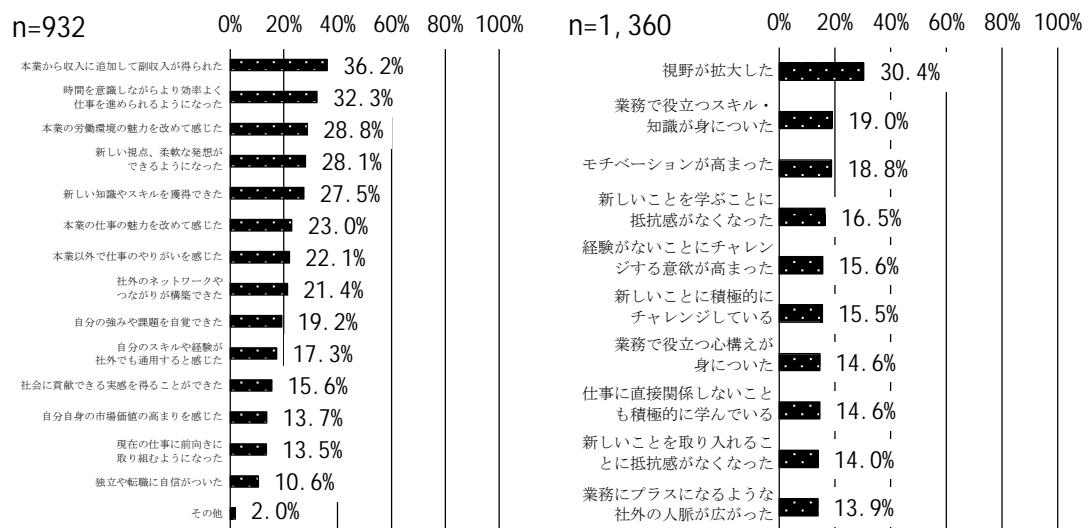
左図：「副業・兼業を実施して感じたこと（副業・兼業を行う労働者、または過去に副業・兼業の実施経験があり、今後実施意向がある労働者）」

出典：株式会社リクルート「個人調査」（2023年1月実施）

（株式会社リクルート「兼業・副業に関する動向調査データ集2022」より引用）

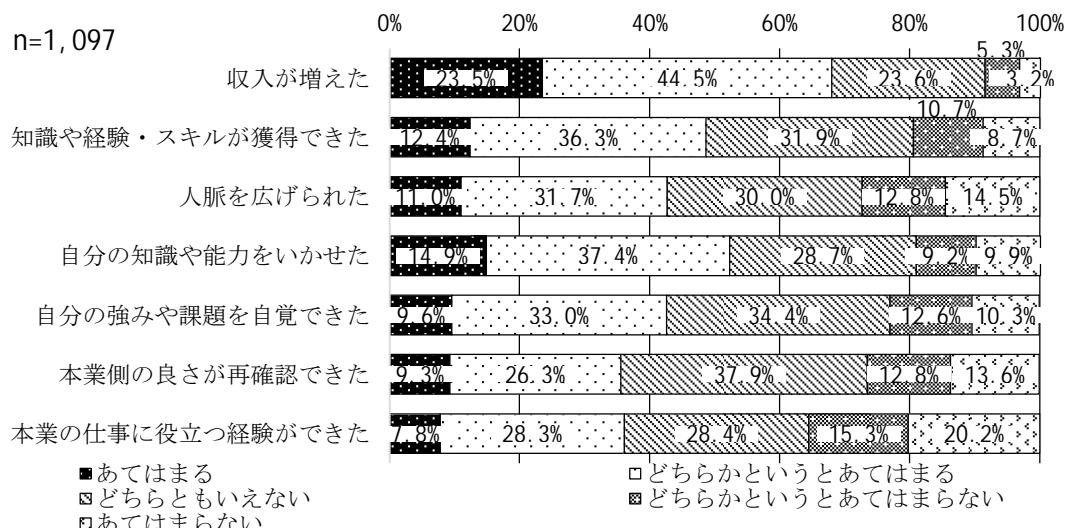
右図：「副業・兼業からの学びによる効果」

出典：パーソル総合研究所「第三回 副業の実態・意識に関する定量調査」



「本業の就業形態が正社員の者における副業・兼業のメリット」

出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査2022データ集全国版」（2022年6月）を加工して作成



4.3.3 副業・兼業を促進させる上での課題

送り出し企業にとっての課題について、株式会社リクルートが2023年1月に企業の人事担当者を対象として実施した「企業人事担当者調査」によると、「労働時間の管理・把握

「できない」が最も多く 50.4%、「本業に支障が出る」(44.5%)、「従業員の長時間労働・過重労働を助長する」(42.7%)と続いた。また、独立行政法人労働政策研究・研修機構「調査シリーズ No. 184『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(企業調査・労働者調査)』」によれば、回答企業のうち、副業・兼業を許可しない理由(複数回答)として、「過重労働となり、本業に支障をきたすため」が最も多く 82.7%、「労働時間の管理・把握が困難になる」(45.3%)、「職場の他の従業員の業務負担が増大する懸念があるため」(35.2%)、「組織内の知識や技術の漏えいが懸念されるため(企業としてクローズド・イノベーションを重視)」(31.4%)と続いた。

図表 11 送り出し企業にとっての課題

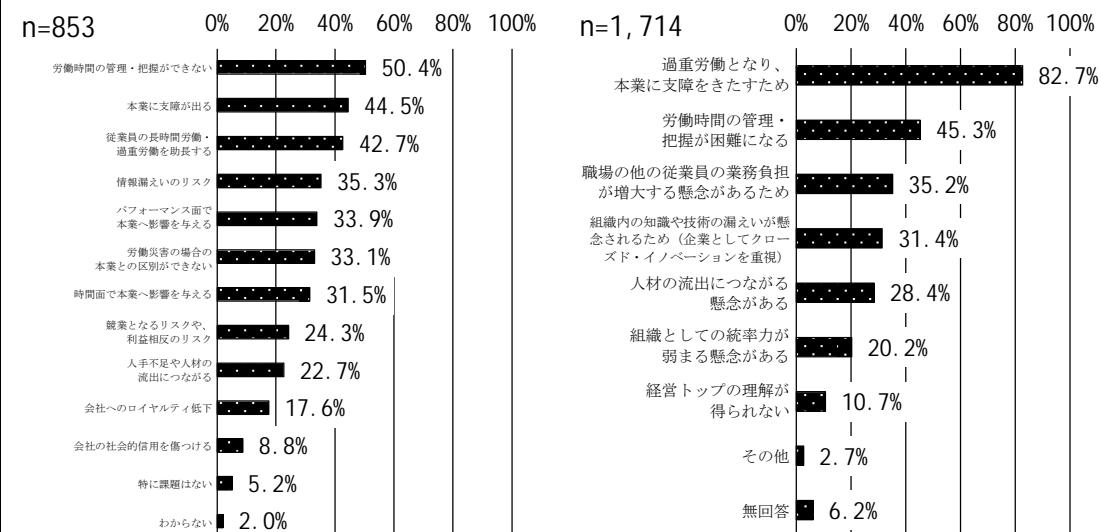
左図：「副業・兼業の人事制度の課題(副業・兼業の人事制度がある企業)」

出典：株式会社リクルート「企業人事担当者調査」(2023年1月実施)

(株式会社リクルート「兼業・副業に関する動向調査データ集2022」より引用)

右図：「副業・兼業を許可しない理由」

出典：独立行政法人労働政策研究・研修機構「調査シリーズ No. 184『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(企業調査・労働者調査)』」



受け入れ企業にとっての課題について、公益財団法人産業雇用安定センターが同センター賛助会員企業等を対象として実施した「従業員の『副業・兼業』に関するアンケート調査」によれば、副業・兼業人材を受け入れる際の課題として、「労務管理の困難さ」、「従業員の健康管理」、「社内業務への支障」が挙げられた。また、株式会社リクルートが2023年1月に企業の人事担当者を対象として実施した「企業人事担当者調査」によれば、副業・兼業人材を受け入れるプロセスで感じた課題としては、「副業・兼業人材を採用する背景や目的・意義について、受け入れ部署や経営層含めた社内での認識すり合わせ、合意形成」が最も多く 55.2%、「副業・兼業人材を必要としている部署の把握や関連部署とのコミュニケーション、必要な情報のヒアリング」(49.3%)、「募集する副業・兼業人材の要件定義(スキル面、人物面、報酬面など)」(46.2%)と続いた。さらに、副業・兼業人材を受け入れて感じる課題としては、「情報漏えいのリスク」が最も多く 59.1%、「労務管理の観点での長時間労働・過重労働などによる健康リスク」(49.1%)、「競業となるリスクや、利益相反のリスク」(37.7%)と続いた。なお、副業・兼業人材を受け入れていな

い企業の場合、その理由としては「情報漏えいのリスクがある」が最も多く 37.5%、「労務管理の観点での長時間労働・過重労働などによる健康リスクがある」(36.0%)、「自社の社員に副業・兼業を認めていないから」(32.2%) と続いた。

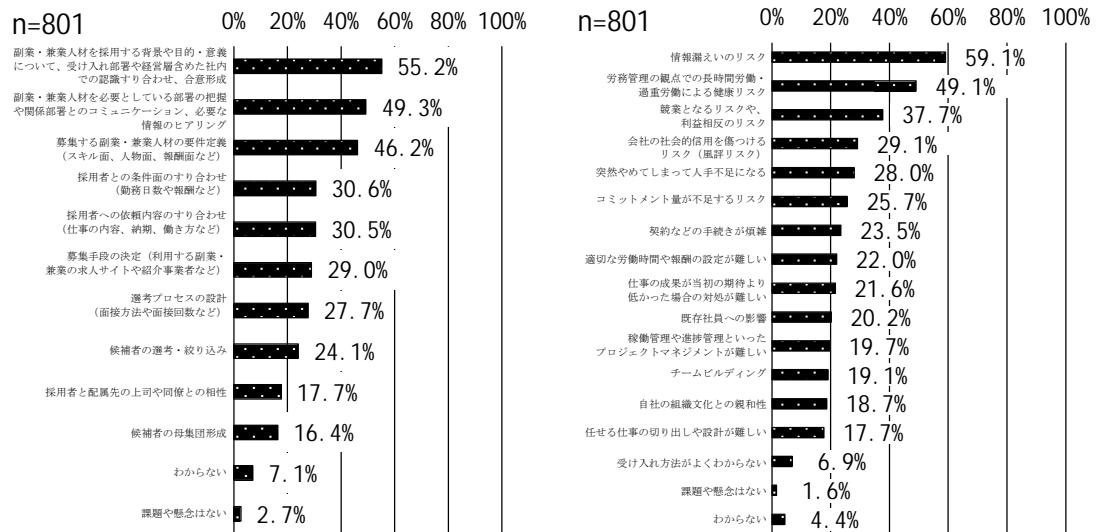
図表 12 受け入れ企業にとっての課題

左図：「副業・兼業人材を受け入れるプロセスで感じた課題（副業・兼業人材を受け入れている企業）」

右図：「副業・兼業人材を受け入れて感じる課題（副業・兼業人材を受け入れている企業）」

出典：株式会社リクルート「企業人事担当者調査」(2023年1月実施)

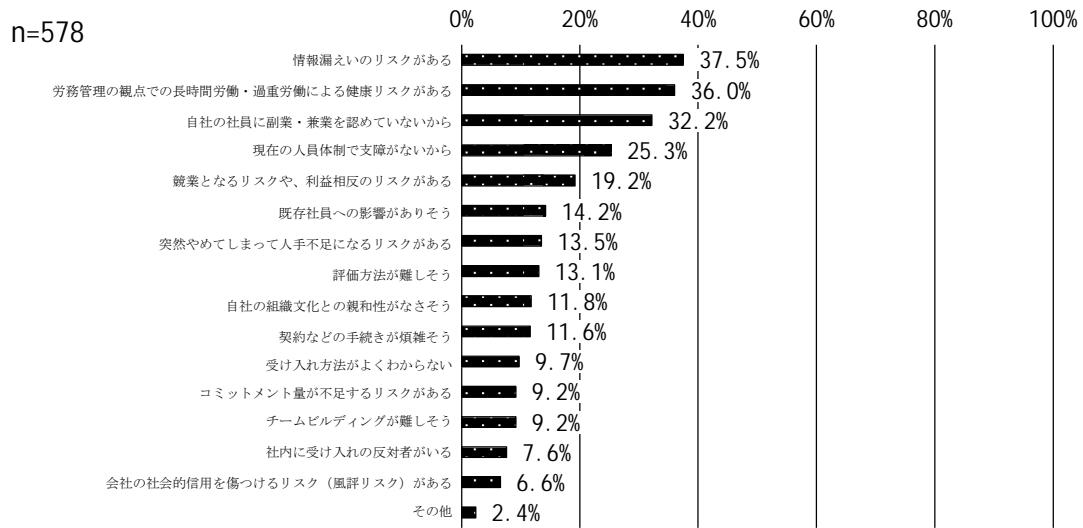
(株式会社リクルート「兼業・副業に関する動向調査データ集2022」より引用)



「副業・兼業人材を受け入れていない理由」

出典：株式会社リクルート「企業人事担当者調査」(2023年1月実施)

(株式会社リクルート「兼業・副業に関する動向調査データ集2022」より引用)



副業・兼業を行う労働者、または過去に副業・兼業の実施経験があり、今後実施意向がある労働者にとっての課題について、株式会社リクルートが企業に勤める正社員の者を対象として 2023 年 1 月に実施した「個人調査」によると、副業・兼業を開始する時の難しさ・煩雑さを感じたこととして、「特に障壁や難しさはなかった」との回答が最も多く 39.7%、「希望する仕事内容を見つけるのが難しかった」(21.9%)、「副業・兼業を探す際に、自分に合うサイトや事業者を見つけるのが難しかった」(21.9%)、「副業・兼業先との契約手続きや仕事内容のすり合わせが難しかった」(19.0%) と続いた。また、副業・兼業を実施して難しさを感じたこととしては、「休日などの休息時間が減少する」が最も多く 30.8%、「本業との両立（時間管理）が難しい」(26.3%)、「体力面や健康面の管理が難しい」(24.2%) と続いた。

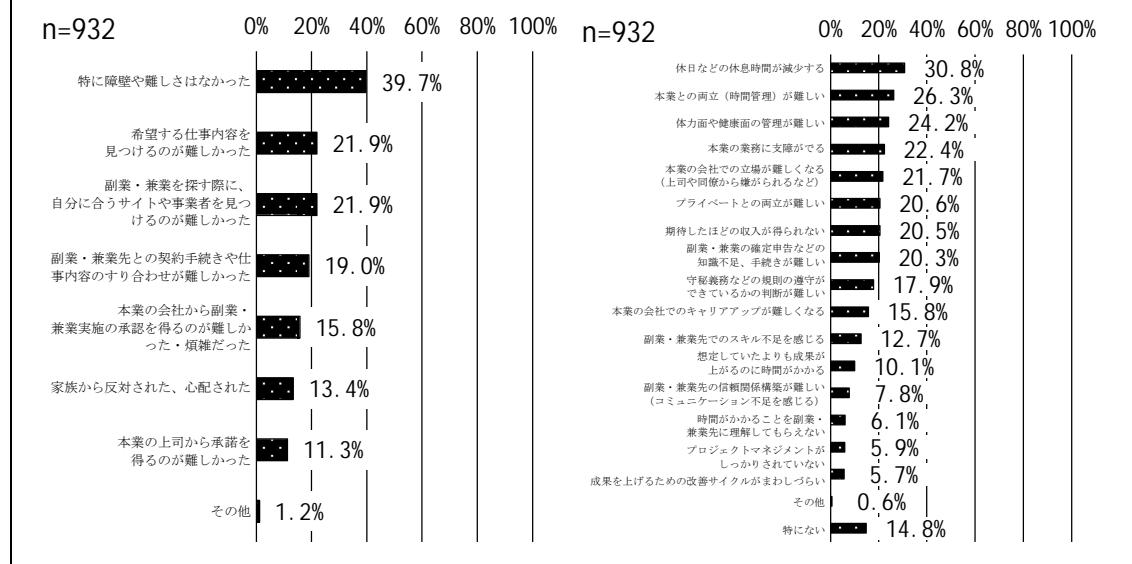
図表 13 副業・兼業を行う従業員にとっての課題

左図：「兼業・副業を開始するときの難しさ・煩雑さを感じたこと」

右図：「兼業・副業を実施して難しさを感じたこと」

出典：株式会社リクルート「個人調査」(2023 年 1 月実施)

(株式会社リクルート「兼業・副業に関する動向調査データ集 2022」より引用)

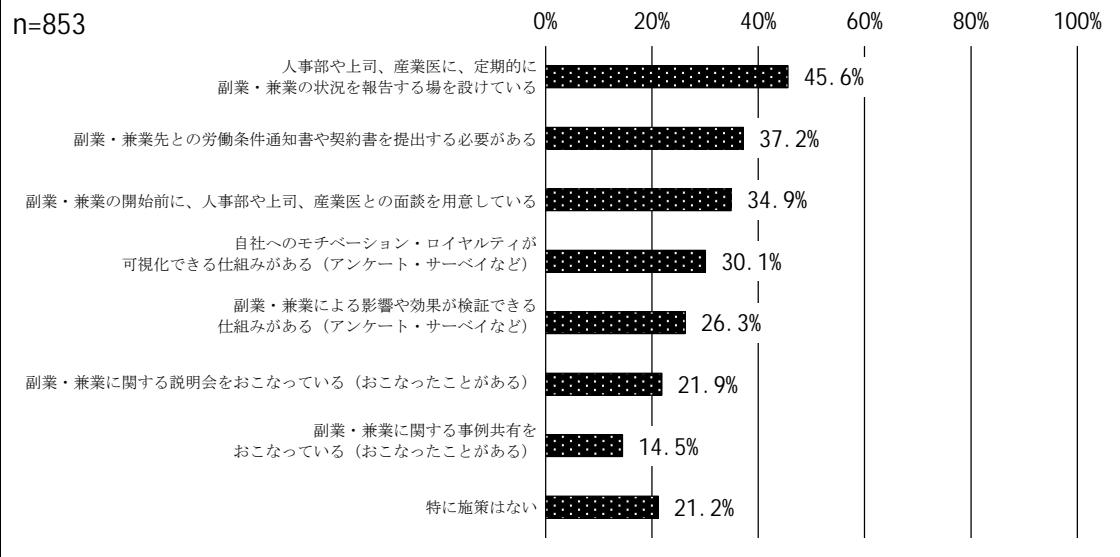


4.3.4 副業・兼業を促進させる工夫

送り出し企業が行う工夫について、株式会社リクルートが 2023 年 1 月に企業の人事担当者を対象として実施した「企業人事担当者調査」によると、副業・兼業を認める人事制度がある企業のうち、従業員が副業・兼業を行う際の支援施策は、「人事部や上司、産業医に、定期的に兼業・副業の状況を報告する場を設けている」が最も多く 45.6%、「兼業・副業先との労働条件通知書や契約書を提出する必要がある」(37.2%)、「兼業・副業の開始前に、人事部や上司、産業医との面談を用意している」(34.9%) と続いた。

図表 14 送り出し企業の工夫

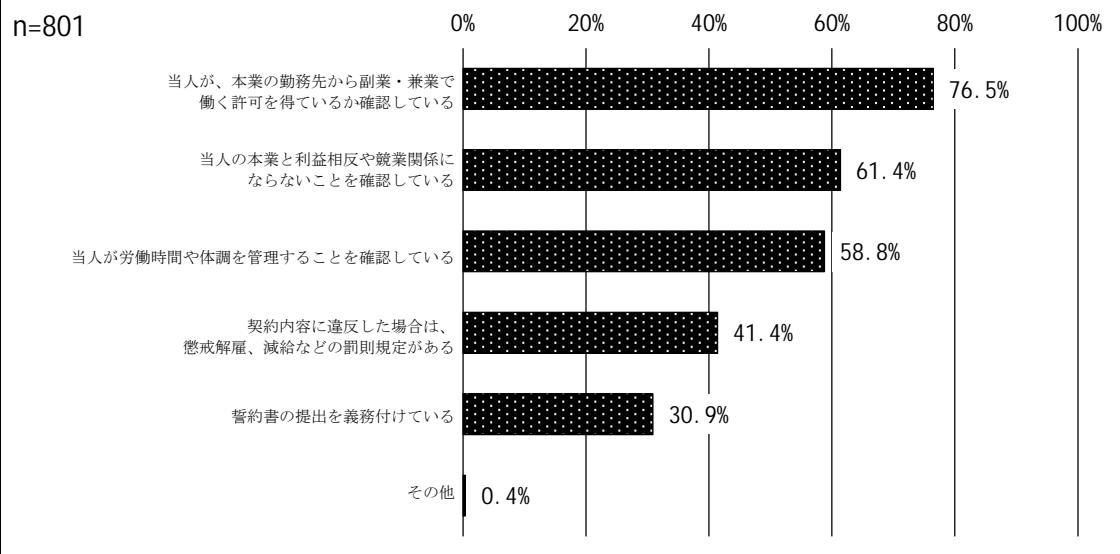
「従業員が副業・兼業を行う際の支援施策」
 出典：株式会社リクルート「企業人事担当者調査」（2023年1月実施）
 （株式会社リクルート「兼業・副業に関する動向調査データ集2022」より引用）



副業・兼業人材を受け入れる企業が行う工夫の一つとして、受け入れ時の規則・ルールについて調査した結果として、株式会社リクルートが2023年1月に企業の人事担当者を対象として実施した「企業人事担当者調査」によると、副業・兼業人材を受け入れている企業のうち、「当人が、本業の勤務先から副業・兼業で働く許可を得ているか確認している」との回答が最も多く76.5%、「当人の本業と利益相反や競業関係にならないことを確認している」(61.4%)、「当人が労働時間や体調を管理することを確認している」(58.8%)と続いた。

図表 15 受け入れ企業の工夫

「副業・兼業人材受け入れ時の規則・ルールの内容」
 出典：株式会社リクルート「企業人事担当者調査」（2023年1月実施）
 （株式会社リクルート「兼業・副業に関する動向調査データ集2022」より引用）



4.4 調査結果から得られた示唆

4.4.1 従業員・企業における副業・兼業の状況

副業・兼業を希望する正社員は年々増加しているのに対し、実際に副業・兼業を実施している正社員は横ばいとなっている。副業・兼業についてのニーズは年々高まっており、実際に副業・兼業を実施できる環境がさらに整備されることが求められていると考えられる。

従業員のニーズに対して企業がどの程度対応しているかを推察するデータとして、企業が副業・兼業をどの程度認めているかを調査した結果を参考すると、「副業・兼業の実施を認めている」と「認める予定である」と回答した企業は7割を超えるものもある。副業・兼業の実施を認めるといった制度上の整備はある程度進んでいることが考えられるが、単に認めるだけでは従業員の副業・兼業の実現に必ずしも十分につながりきれていないことが考えられる。

4.4.2 副業・兼業のメリット

副業・兼業のメリットを、「送り出し企業にとってのメリット」、「受け入れ企業にとってのメリット」、「副業・兼業を行う労働者にとってのメリット」の3つの視点から整理する。

「送り出し企業にとってのメリット」は、従業員の収入増に加え、従業員のモチベーション向上や定着率の向上などが挙げられる。また、副業・兼業で得たスキルや知識が社内に還元される点も挙げられており、その傾向は大企業の方が大きい。

「受け入れ企業にとってのメリット」は、事業推進上、あるいは業績・生産性向上の面

においてメリットを享受している受け入れ企業が半数を超えていた。具体的には、人材の確保や新規事業創出、社外からの客観的な視点の確保などが挙げられる。

「副業・兼業を行う従業員にとってのメリット」は、副収入が得られるということの他に、スキルの面では仕事の効率性の向上や業務に役立つスキル・知識の獲得が挙げられ、視野の広がりという面では本業の労働環境の魅力を改めて感じた、といった意見が多く挙げられた。

4.4.3 副業・兼業を促進させる上での課題

副業・兼業を促進させる上での課題を、「送り出し企業にとっての課題」、「受け入れ企業にとっての課題」、「副業・兼業を行う労働者にとっての課題」の3つの視点で整理する。

「送り出し企業にとっての課題」は、労務管理の困難、本業への支障、従業員の長時間労働・過重労働の防止といった点に加え、社内の知識や技術の漏えいに関する懸念が挙げられた。

「受け入れ企業にとっての課題」においても同様に、労務管理の困難、従業員の長時間労働・過重労働の防止、社内業務への支障などが挙げられている。受け入れのプロセスにおける課題としては、副業・兼業人材の受け入れに先立つ社内の認識合わせやコミュニケーションが挙げられ、実際に受け入れた後の課題としては、情報漏えいリスク、健康管理リスクが挙げられており、同様の理由が受け入れを実施していない企業にとってもボトルネックになっていることが示唆された。

「副業・兼業を行う従業員にとっての課題」は、特に課題はなかったと回答している者も一定数いるものの、副業・兼業の実施までのプロセスにおいては希望する仕事内容を見つからない、探す際のサイトや事業者が見つからない、仕事内容のすり合わせが難しい、といった点が挙げられた。実際に副業・兼業を始めてからの課題としては、休日などの休息時間が減少する、本業との両立（時間管理）が難しい、体力面や健康面の管理が難しいといった点が挙げられた。

4.4.4 副業・兼業を促進させるための工夫

副業・兼業を推進させるための工夫を、「送り出し企業の工夫」と「受け入れ企業の工夫」の2つの視点から整理する。

「送り出し企業の工夫」は、人事部等に定期的に副業・兼業を報告する場を設けている、副業・兼業先との契約書等を提出させる、副業・兼業の開始前に人事部等との面談を用意するといった点が挙げられる。

「受け入れ企業の工夫」は、当人が本業の勤務先から許可を得ているかを確認する、本業と利益相反や競業関係にならないことを確認する、当人が労働時間や体調管理することを確認するといった点が挙げられる。

5. ヒアリング調査について

5.1 目的

副業・兼業に関して先進的な取組みをしている企業について、その取組み内容や状況に関する情報収集を行うことを主な目的として、企業の副業・兼業制度担当者及び副業・兼業を実施している従業員へのヒアリング調査を実施した。

5.2 調査方法と対象の抽出

半構造化面接手法を用いて実施した。所要時間は60分程度であり、オンライン会議形式にて実施した。

企業選定にあたり、送り出し企業については、東洋経済新報社「CSR企業総覧（雇用・人材活用編）2024年版」のデータを参考して選定した。また、受け入れ企業については、経済産業省「副業・兼業支援補助金」採択事業者一覧（第1次～第4次公募分）に社名が記載された企業のうち、「類型B 副業・兼業受け入れ型」として採択された企業をリストアップし、その中から選定した。

5.3 ヒアリング対象

上記5.2で述べた方法で、20社を抽出しヒアリング調査を実施した。企業の一覧は以下の通りである。なお、当事業で作成した事例集の掲載順に提示している。

図表 16 ヒアリング企業一覧

企業名	業種	本社所在地	実施日時
事例集で送り出し企業の事例として紹介した企業			
青山商事株式会社	卸売業、小売業	広島県	2024年9月12日
アルプスアルパイン株式会社	製造業	東京都	2024年9月4日
オムロン株式会社	製造業	京都府	2024年11月8日
カルビー株式会社	製造業	東京都	2024年11月20日
キリンホールディングス株式会社	製造業	東京都	2024年11月27日
シミックホールディングス株式会社	サービス業（他に分類されないもの）	東京都	2025年1月29日
株式会社ゼネラルパートナーズ	サービス業（他に分類されないもの）	東京都	2025年1月31日
第一化成株式会社	製造業	東京都	2025年1月30日
大和ハウス工業株式会社	建設業	大阪府	2024年11月20日
株式会社高島屋	卸売業、小売業	大阪府	2024年12月16日
日本郵政株式会社	サービス業（他に分類されないもの）	東京都	2024年10月30日
パーソルホールディングス株式会社	サービス業（他に分類されないもの）	東京都	2024年10月29日

企業名	業種	本社所在地	実施日時
パナソニック ホールディングス株式会社	製造業	大阪府	2024年6月28日
ピジョン株式会社	製造業	東京都	2024年9月17日
ユニ・チャーム株式会社	製造業	東京都	2024年11月21日
株式会社リーガルコードレーション	製造業	千葉県	2025年1月31日
外資系企業A	情報通信業	東京都	2025年1月22日
事例集で受け入れ企業の事例として紹介した企業			
オムロン株式会社*	製造業	京都府	2024年11月8日
日本郵政株式会社*	サービス業（他に分類されないもの）	東京都	2024年10月30日
株式会社鬼頭精器製作所	製造業	愛知県	2024年11月25日
K.Sロジャース株式会社	情報通信業	兵庫県	2024年12月3日
僕と私と株式会社	サービス業（他に分類されないもの）	東京都	2024年11月22日
事例集でプロボノ活動支援企業の事例として紹介した企業			
パナソニック ホールディングス株式会社*	製造業	大阪府	2024年6月28日
ピジョン株式会社*	製造業	東京都	2024年9月17日

*再掲

なお、ヒアリングの記録は非公開の取り扱いとした。

5.4 調査結果から得られた示唆

5.4.1 企業ヒアリング

5.4.1.1 送り出し企業

(1) 送り出し企業が制度を導入する目的

ヒアリング調査の結果から、送り出し企業が制度を導入する目的を、「企業の視点」、「労働者の視点」の2つに整理した。

企業の視点

①社外での仕事経験の活用

従業員が副業・兼業を通じて得た知識やスキル、新たな視点は、本業の業務改善や効率化に貢献することが考えられる。例えば、従業員が他の業界や職種で培った経験も活かすことで、社内の業務プロセスに新たな工夫を取り入れたり、より効果的な働き方を模索したりするきっかけとなる。また、異業種での経験が新たなビジネスアイディアの創出につながり、企業全体の競争力向上にも寄与する。

②組織の活性化

副業・兼業を通じて、外部との交流が増えることで、社内に新しい考え方や価値観が流

入り、組織全体の活性化につながる。また、従業員が異なる環境での経験を持ち帰ることで、社内の人材が多様な視点を持ち、業務の柔軟性が高まる。これにより、企業文化の刷新や新たな挑戦を促す環境の整備が進み、組織全体の成長を加速させることができる。

③エンゲージメントの向上

従業員に多様な働き方の選択肢を提供することで、従業員のエンゲージメントが高まり、企業全体の活力向上につながることが考えられる。副業・兼業の機会を提供することは従業員の自主性や自己実現の意欲を高める要因となり、自らの意思で新しい仕事に挑戦することで、従業員の成長意欲が高まり、企業へのロイヤルティも向上すると考えられる。それにより、人材の定着も期待できる。

なお、プロボノ支援企業が支援を行う目的としては、従業員のビジネススキルや経験を社会の中で役立てる、社会課題の解決の促進につなげる、従業員のイノベーション・マインドの向上を図るといった意見があった。また、社外で自身のスキル・経験を活かしながら活動することに多少自信がない場合であっても、ある程度守られているような安全な状況の中で挑戦できる機会を従業員に提供するという考え方があった。

労働者の視点

①キャリアアップ・キャリア自律

企業が副業・兼業をサポートすることで、労働者が自らの意思でキャリアを築くための機会を提供することができる。本業とは異なる分野での経験がスキルアップにつながる。企業内の昇進や異動だけに依存するのではなく、自身の能力を試し、新たな挑戦することで、キャリアの選択肢を広げることができる。また、多様な職種や業界での経験を積むことで、自己成長を加速させ、専門性を高めることが可能となる。

②働きがいの醸成

副業・兼業を通じて新たな業務や環境に触れることで、視野が広がり、自身の成長を実感できる。本業とは異なる分野での経験が本業にも好影響を与えることがある。また、異なる環境で働くことで、新たな視点を得たり、日々の業務に新鮮な刺激を受けたりすることが、仕事全体の満足度向上につながる。副業・兼業の経験を通じて得られる自信や達成感が、本業への意欲向上にもつながることが期待される。

③多様性の促進

副業・兼業を行うことで、多様な業務や環境を経験し、異なるスキルや視点を獲得できる。異業種や異職種との関わりが増えることで、新たな仕事の進め方や考え方を学び、本業にも柔軟な発想を取り入れることが可能となる。また、異なる価値観を持つ人々と協働することで、コミュニケーション力が向上し、組織内のダイバーシティが推進される。

(2) 送り出し企業が感じる副業・兼業のメリット

ヒアリング調査の結果から、副業・兼業について次のようなメリットを聴取した。

①スキルと知見の本業への還元

- 副業・兼業を通じて人との関わりが広がることで、コミュニケーション力や業務スキルの向上による生産性の向上にも寄与していると考えている。

- ・ 社内では得られないような新しい知見、アイディアが得られる。新しい何かを企画するにあたっても、自分達だけでは持てない知識を得ることができるし、企画の質に深みが出てくるように感じる。
- ・ 当社では、社内にないリソースやノウハウ、仕事の進め方を会社に持ち帰ってほしいという理由から副業・兼業の目標の一つに入れている。副業・兼業でインプットしたものを積極的に社内で還元しようという動きがあり、当社のビジネスにとってプラスになる部分が大きい。
- ・ 制度利用者の周辺に及ぼす波及効果を期待できるようになった。制度を利用する従業員は、獲得したスキルや知見を社内に還元してくれたり、他社から見る当社の良さや課題に客観的に気づくきっかけを与えてくれたりする。
- ・ 従業員が当社と副業・兼業先の架け橋になり、新たな価値の創出に貢献してくれた。

②モチベーションと帰属意識の向上

- ・ 自分の好きなことを活かした副業・兼業ができるため、その結果、自分の人生や暮らししがいきいきと充実したものになっている。ひいては、本業をいきいきと行うことにつながり、エンゲージメントの向上に寄与しているのではないかと考えている。
- ・ ある層で分析をしたところ、副業・兼業をしている人の方が定着率は高いというデータもあった。
- ・ 自ら進んでこれまでとは違う居場所や自分を発見するために活躍されており、副業・兼業を実施している方はいきいきとしているようだ。また、本業における役割と副業・兼業における役割をしっかりと認識しながら働いているようにも感じる。
- ・ 制度を利用する従業員は、この会社で頑張りたい・成長したい、と思っているからこそ制度を利用するため会社と良好な関係を築く傾向にあり、定着支援の副次的効果もあると考えている。
- ・ 副業・兼業を通じて新たな挑戦の機会を得た従業員は、自己実現を果たしながら働くことで、本業へのモチベーションが向上する。また、社外での経験を通じて自社の良さを再認識し、企業への帰属意識が高まる。副業・兼業の実施が従業員の満足度向上や離職率低下につながり、優秀な人材の定着にもつながる。
- ・ 従業員がいきいきと働くようになり、本業への帰属意識やモチベーションの高まりを感じる。

③成長機会の提供とキャリア形成の支援

- ・ 制度が始まったきっかけは、キャリア的な観点が一番強く、それぞれの従業員が活躍する領域・幅を増やす、自分がもっとできることに気づいてもらうといった、キャリア支援や従業員の活躍といったキーワードに端を発する。
- ・ 常日頃から、私たち一人ひとりが自立したビジネスパーソンにならなければいけないと言われているため、副業・兼業が、自身で将来のキャリアを築くためのツールになるのではないかと思う。
- ・ これまで、キャリアはどちらかというと会社が決めるというところが強かったと思うのだが、現在はどちらかというとキャリアのオーナーシップが個人にシフトしている。その中で、自分自身でこれからどのようなことをどうしていくべきかを考え副業・兼業にチャレンジするという機会になる。新たな世界に挑戦するトレーニング、試行の機会を提供するといった自律的なキャリア形成支援のサポートができるよいと思う。
- ・ 従業員アンケートを実施すると、副業・兼業やって良かったという声が多い。例えば、副業・兼業を通して自身が成長できたという意見をいただいている。

④ダイバーシティの促進

- ・ 新卒で長く勤めている従業員も多く、違う環境で仕事をしてみるとよい刺激になるとともに、自社の立ち位置を客観的に再評価する機会にもつながっている。
- ・ 当社についての考え方方が変わり、社外を知った上で「こういうところをもう少し変えられそうだ」と思える従業員が増えたほうがダイバーシティという意味で深さが増すものと考えられる。
- ・ 働き方を多様化している中で、若い人だけではなく、自らの意思で、自己責任で働き方をデザインしているという感覚があるということを強く感じる。
- ・ 副業・兼業をきっかけに、企業の垣根を越えた事業が生まれた。従業員が副業・兼業を通して得たアイディアが、当社にとっても楽しくプラスになるようなことにつながった。*Win-Win* の関係である。

⑤採用力の向上と企業ブランドの強化

- ・ 世の中的に多様な働き方を推奨している中で副業・兼業に関する制度を導入している企業も増えているものの、まだ多くはない。そのため、副業・兼業を認めているということは、新卒等の求職者への一つの魅力や強みになっている。
- ・ お金だけでなくさまざまなスキルを磨きたいと考えている方もいるため、そのような方にとっては複数の企業で働くことは一つの魅力となることを踏まえて、求職者に対するアピールになっていると感じている。
- ・ 執筆・講演や、レポート等を発表した場合、当社の名前が出れば社内にこのような専門家がいるというアピールとなり、企業の競争力が上がり、プラスになると思われる。
- ・ 社外で働いてみたい、地域に貢献したい、自分のスキルを活かしたいといった各々の思いを尊重し、ご自身の能力向上、スキル向上、人脈拡大などを獲得し、これらによって会社の価値創造につなげていただきたい。

(3) 送り出し企業が副業・兼業を促進するために行う工夫

ヒアリング調査の結果から、送り出し企業の工夫として、次のような事項が考えられる。

(副業・兼業を行う際の申請に関する工夫)

副業・兼業の申請手続きが複雑な場合には従業員が制度を利用しづらくなるため、申請の簡素化と周知を徹底している工夫が見られた。具体的には、ガイドラインを作成し、制度の概要や申請方法を明確に示すことで、従業員が迷わず手続きを進められるようしている。また、申請はメールやシステム上で簡単に完了できるようにし、負担を軽減している。さらに、副業・兼業の目的について上司と面談する機会を設けることで、従業員のキャリアプランを共有し、適切な支援を行う体制を整えている。

(働き方の制度に関する工夫)

副業・兼業を可能とするために、新たな働き方の制度を設けるとともに、既存の制度の見直しを進めている工夫が見られた。例えば、勤務時間の柔軟化やリモートワークの活用を推奨し、副業・兼業と本業を両立しやすい環境を整備している。これにより、従業員が副業・兼業に取り組みやすくなるだけでなく、業務の効率化や生産性向上にもつながる。

(労働時間管理に関する工夫)

副業・兼業による長時間労働を防ぐため、労働時間の管理を適切に行っている工夫が見られた。勤怠管理システムに副業・兼業の労働時間を報告する仕組みを導入し、企業として従業員の働き方を把握できるようにしている。また、定期的に副業・兼業の労働時間を報告してもらい、過重労働になっていないかをチェックし、必要に応じてサポートを行う体制を整えている。

(副業・兼業のモニタリングに関する工夫)

副業・兼業が従業員の本業にどのような影響を与えているかを把握するため、アンケート調査を定期的に実施している例が見られた。調査では、副業・兼業の内容、労働時間、業務負担の状況などを確認し、従業員が適切に働いているかを企業側が把握する。これにより、必要に応じた制度の見直しや支援策の検討が可能となる。

(制度や事例の周知に関する工夫)

副業・兼業の事例を社内報などに掲載し、実際に制度を活用した従業員の声を共有することで、他の従業員の関心を高めている例が見られた。また、副業・兼業に関するセミナーやイベントを定期的に開催し、具体的な事例やメリットを紹介することで、副業・兼業を希望する従業員の後押しをしている。

(副業・兼業先の斡旋に関する工夫)

副業・兼業を希望する従業員に対し、企業側が副業・兼業先を紹介する取組みを行っている例が見られた。例えば、副業・兼業を促進している企業と連携し、参加希望者を募る制度を設けている。また、企業として副業・兼業を推進する連携組織に加入し、外部ネットワークを活用することで、従業員が副業・兼業の機会を得やすい環境を整えている。

(副業・兼業関連施策の一体的な制度設計)

副業・兼業をより柔軟に進められるよう、社外での副業・兼業だけでなく、社内でも疑似的に副業・兼業ができる制度を導入している例が見られた。例えば、グループ企業での副業・兼業やプロボノ活動の支援も行い、多様なキャリア形成を支援している。また、副業・兼業人材の受け入れ制度も併せて運営し、社内外の人材が相互に活用できる仕組みを構築している。

5.4.1.2 受け入れ企業

(1) 受け入れ企業が制度を導入する目的

ヒアリング調査の結果から、副業・兼業人材を受け入れる目的として、次のような事項が考えられる。

①専門性を有する人材の獲得

副業・兼業人材の活用により、社内のリソースだけでは対応が難しい業務を担うことができる。特に、新規事業の立上げや特定のプロジェクト推進において、即戦力となる人材を柔軟に確保できる点が大きなメリットである。企業が必要とするスキルや知識を持った人材を短期間で迎え入れることで、業務の高度化や効率化を図ることができる。また、企業側はフルタイム雇用の負担を負うことなく、必要な期間・業務範囲で最適な人材を活用できるため、人件費や採用コストの最適化にもつながる。さらに、副業・兼業人材はすでに他の企業で培った経験やノウハウを持っているため、研修や教育の負担を抑えながら即戦力として活躍してもらうことが可能である。企業の成長や競争力向上に向け、必要なタ

イミングで専門性を持つ人材を確保できる点は、副業・兼業人材を受け入れる大きな目的の一つとなっている。

②組織の活性化と新たな視点の導入

副業・兼業人材の受け入れは、組織に新たな視点をもたらし、社内の活性化につながる。外部の異なるバックグラウンドを持つ人材が加わることで、従来の企業文化や価値観に新しい風を吹き込み、柔軟な発想やイノベーションの創出を促進することができる。特に、社内では得られない知見や業務手法がもたらされることで、従業員のスキル向上や業務改善のヒントを得る機会が増える。また、副業・兼業人材が持つ異業種での経験や専門知識を活かすことで、社内のチームに刺激を与え、メンバーの学習意欲やモチベーション向上にも寄与する。さらに、副業・兼業人材との協働を通じて、企業全体が多様な働き方を受け入れる柔軟な組織へと変革していくことが期待できる。新しい価値観を取り入れながら企業の競争力を高め、社内の人材育成にもつなげることができる点は、副業・兼業人材を受け入れる重要な目的の一つである。

(2) 受け入れ企業が感じる副業・兼業のメリット

ヒアリング結果から、副業・兼業の受け入れについて次のようなメリットを聴取した。

①専門スキルを活かした即戦力の確保

- 既存の支援だけでは解決が難しい案件が増えたため、専門人材に手伝ってもらうために副業・兼業人材の受け入れが始まった。
- 専門性の高い人材が、集中的にプロジェクトに入ることでプロジェクトの進みが早くなる。かなり役立っていただいている。
- 当社にとっては、社内の人材でできないことをやっていただける方に仕事をお願いできると感じている。うまくマッチングできれば先々の経営環境が良くなると感じている。

②新たな視点と革新的なアプローチの導入

- 副業・兼業人材の受け入れにより、社内にはない独自の知識や経験からアドバイスをいただける。
- 副業・兼業人材は、他業界や他企業の情報を持っているので、それを活かしてレポートингしてもらうこともある。

③組織の活性化と従業員の成長

- 副業・兼業人材を入れたほうがメンバーの成長機会につながる。普段は一緒に仕事をすることがないような部長クラスのメンバーがワンチームになって仕事をすることがあり、とても楽しそうだった。
- 副業・兼業することで、違うレイヤーと仕事をすることもある。個人として精神的なプラスにもあるし、金銭的なプラスにもある。ビジネススキルとしてもプラスになる。
- 既存の従業員にとっても大きな刺激となっており、自分も頑張らなければといったことでモチベーションにつながったと思われる。

④多様な人材の活用と採用力の向上

- 当社の既存の従業員にとっては、自分たちで行うには時間がかかる業務を短時間にアウトプットしていただいているし、アウトプットの仕方に関しても、今までにはなかった方法で業務をおこなってくれているので、プラスに感じているはずである。
- 優秀な人材を引き抜いたりヘッドハンティングしたりするためには手間もお金もかかる。しかし、副業・兼業人材であれば、本来獲得できない優秀な人材が獲得できた。

⑤ダイバーシティの促進と働き方改革の推進

- ダイバーシティを大切にしたり働き方改革によって長時間労働が是正されたりする時代においては、同じ時間の中で如何に価値を出すかといった点が今後も重要視されていくであろう。その中で、副業・兼業というものは非常に重要で意義のあることであると思う。
- 副業・兼業人材を受け入れることで、多様性を受け入れる、コミュニケーションを工夫する、そもそもレッテルを貼らない、といった点でプラスになると思う。

(3) 受け入れ企業が行う工夫

ヒアリング調査の結果から、受け入れ企業が行う工夫として、次のような事項が考えられる。

(採用や人材確保に関する工夫)

副業・兼業人材の適性を見極めるため、採用時に慎重な選考を行い、自社の業務や文化に合った人材を確保する工夫が見られた。例えば、本業と副業・兼業の両方にしっかりとコミットできるかを重視し、雇用形態に関わらず三次面接まで実施することで、ミスマッチを防ぐ仕組みを導入している。また、外部機関を活用することで、多様な人材プールから適した候補者を見つける取組みも進めている。さらに、応募者の意識や考え方を確認できるよう、面接や事前ヒアリングを丁寧に行い、業務への適性だけでなく、企业文化との適合性も考慮して採用活動を行っている。

(受け入れる際の工夫)

副業・兼業人材が職場にスムーズに馴染み、業務を円滑に進められるよう、環境づくりをする工夫が見られた。例えば、副業・兼業人材を特別視せず、他の社員と同じように扱うことの意識し、「この人は副業・兼業だから」といったラベル付けを避けるようにしている。また、自己紹介シートの活用や社内イベントへの招待を通じて、組織の一体感を高め、副業・兼業人材が孤立しないよう配慮している。加えて、1on1 ミーティングを定期的に実施し、業務の進捗やリソース配分を確認しながら、必要なサポートを提供できる体制を整えている。公平な評価制度の導入も進めており、業務の成果だけでなく、チームへの貢献度や協調性も評価の対象とすることで、正社員と副業・兼業人材の間に不公平感が生まれないようにしている。

5.4.1.3 副業・兼業を促進させる上での課題

ヒアリング調査の結果から、副業・兼業を促進させる上での課題としては、次のような事項が考えられる。

送り出し企業

①労働時間管理・健康管理

副業・兼業先の有無・内容について、企業は従業員からの申告により把握することが一般的であるが、過重労働による健康リスクを防止する観点から、企業が必要な就業時間の把握・管理、健康管理への対応などを適切に行うことができる環境を整えることが求められる。

②コミュニケーションとサポート体制

副業・兼業を行う従業員と上司とのコミュニケーションが不十分な場合、本業への影響が懸念される。特に、業務量の調整や優先順位の決定に関して、上司との対話が不足すると、過度な負担がかかるリスクがある。副業・兼業の意義や効果を管理職に理解してもらい、従業員との定期的な面談を実施するなどの支援体制を整えることが求められる。また、副業・兼業が可能としながらも、申請手続きが複雑で、実際には承認が得られないなどのケースがあり、実質的に副業・兼業が難しい企業も存在する。副業・兼業制度の運用を見直し、スムーズに副業・兼業人材を活用できる環境を整えることが求められる。

③副業・兼業の機会提供と周知

副業・兼業の制度が存在していても、その活用方法が明確でなかったり、適切な機会を得ることが難しいと感じる従業員も多い。副業・兼業の成功事例や活用方法もインターネットや社内報を通じて共有し、従業員が制度を利用しやすくする環境を整えることが課題となる。適切な情報発信や制度の見える化を進め、従業員が自身のキャリアに合わせて柔軟に副業・兼業を活用できる環境を整備することが求められる。

④人材教育とスキル活用

副業・兼業を通じて得たスキルや知見が本業でどのように活かされるのかを可視化し、社内での共有を促す仕組みが不足している。副業・兼業で得たスキルが業務改善にどのように役立つかを検討し、従業員が自ら学びを本業に還元できるよう支援することが求められる。

⑤副業・兼業のモニタリングと効果測定

副業・兼業が本業に与える影響や企業にとっての価値を明確に可視化する取組みが不足しており、効果測定が十分に行われていない。副業・兼業の実施状況や効果を適切に把握する仕組みが十分に整備されておらず、副業・兼業が本業にどう貢献しているのかを分析し、企業としてのメリットを明確にすることが求められる。しかし、実際にはモニタリングの仕組みを設けている企業は少なく、効果測定が課題となっている。副業・兼業を通じて得られるスキル向上や業務改善への貢献度を数値化し、企業内での理解を深めるための仕組み作りが求められる。

受け入れ企業

①労働時間管理・健康管理

副業・兼業人材の本業における労働時間を受け入れ企業が完全に把握することは困難であり、長時間労働による健康リスクが懸念される。特に、業務委託契約の場合、管理責任の範囲が不明確になりやすく、適切な働き方のバランスを保つことが課題となる。

②コミュニケーションとサポート体制の整備

副業・兼業人材の受け入れにおいて、社内チームとの連携がスムーズに進むようにすることが重要である。特に、副業・兼業人材が短期間で業務に適応できるよう、定期的なミーティングやフィードバックの機会を設けることが求められる。また、受け入れ企業側の管理職が、副業・兼業人材とどのように協働すべきかの知見を深めることが求められる。

③副業・兼業人材の開拓と活用の促進

副業・兼業人材を受け入れたことがない企業にとって、どのような形で業務を依頼し、成果物を期待すればよいのかのイメージが持てないケースが多い。受け入れ企業が副業・兼業人材をどのように活用できるかを明確にし、適切な人材を確保できるような取組みを進めることが求められる。

5.4.2 従業員ヒアリング

(1) 副業・兼業を希望する理由

ヒアリング調査の結果から、副業・兼業を希望する理由として、次のような事項が考えられる。

①スキルの向上と市場価値の確認

副業・兼業を通じて、自分のスキルをさらに高めたり、新たなスキルを習得したりすることができます。また、自分の能力が外部でどのように評価されるかを知る機会にもなり、キャリア形成の指針を得ることができる。

②社会貢献と新たな挑戦

自身のスキルを活かして社会に貢献できる仕事をしたいと考える人も多い。例えば、ボランティア活動の延長で副業・兼業として自治体やNPOの支援を行うケースがある。また、本業とは異なる分野で新しい挑戦をすることで、自己成長につながり、新たな視点を得ることができる。

③長期的なキャリア設計と社会とのつながり

定年後も社会とのつながりを持ち続けるために、副業・兼業を始める人もいる。特に、セカンドキャリアの構築を目的として、副業・兼業を通じて新たなキャリアの可能性を広げるケースがある。また、会社の外でネットワークを築き、将来的なキャリアの選択肢を増やすことを意識する人も多い。

④柔軟な働き方とライフスタイルの実現

副業・兼業を通じて、ライフスタイルに合わせた働き方を実現することができる。特に、リモートワークやフレックスタイム制度を活用して、本業と両立しながら収入を得るケースが増えている。また、経済的な不安を解消し、収入源を複数持つことでリスクを分散する目的で副業・兼業を選ぶ人もいる。

⑤人脈の拡大と多様な視点の獲得

副業・兼業を通じて、本業では得られない新たな人脈や視点を得ることができる。業界を超えたネットワークを築くことで、より多様なキャリアの可能性が広がる。また、異なる業務や環境に挑戦することで、新たな知識や視点を身につけ、仕事の幅を広げることができる。

(2) 副業・兼業のメリット

ヒアリング調査の結果から、副業・兼業について次のようなメリットを聴取した。

①スキルの習得と向上

- ・ 自分のチームの組織運営が活性化したと思うシーンがあり、自身のスキル面の変化があったゆえだと分析している。
- ・ 副業・兼業を通して、新たなスキルが身につくというよりも、新たな方法を試す場面が多い。同じ仕事だと同じ方法で対処できてしまうが、新たな方法を試すことで向上している。
- ・ 本業でやったことのないジャンルの案件に挑戦するなど、新しくチャレンジすることをテーマに副業・兼業を行っている。そうすると副業・兼業をすればするほど知見が増えていくため、守秘義務さえしっかりと守ることができいれば、本業にもプラスになる。
- ・ 片方の仕事でレベルアップしたことが、もう片方の仕事に活きて、レベルを引き上げているような相互作用があると感じる。
- ・ 時間内に終わらせることに対して思考が巡るようになった。常に期限を意識しているため、作業が効率的になった。成果を出すということを考えていることもあり、タイムマネジメントが改善した。

②仕事の幅とキャリアの可能性の拡大

- ・ 自分の幅を広げ、さまざまなことにチャレンジする下地になった。
- ・ 自身が間に入り、本業と副業・兼業のつながりを構築できるようになってきた。
- ・ 副業・兼業を通じて採用の中でも別軸で自分の仕事を見ることができた。
- ・ 新たな違う世界に踏み込めた。新たな敷地に踏み込んだことで、何が事実なのか、何をすべきなのかをすごく考えさせられた。通常業務とは違う考えができるようになった。
- ・ 副業・兼業先の経営陣と関わることも多くなつたことで、自身のキャリアにもプラスになった。
- ・ 副業・兼業を経験して一番良かったのは、自身のキャリアの選択肢が増えたこと。転職をするまではなく、自社のところで評価してもらえていて、自身の満足度も高い中で副業・兼業のような選択肢が増えることで、今後も含めキャリア形成のプラスになると感じた。

③人脈の拡大と視野の広がり

- ・ 本業における決まった業務だけでなく、新たな仕事で新たな知識を得ることでコミュニケーションの枠が変わるということ。新たな知り合いができ、その知り合いから別の知り合いへと広がっていくと思うので、経験値が上がる。
- ・ 副業・兼業がきっかけで仕事を得たり、紹介いただいたりすることがあり、シナジーが非常に高い。
- ・ 同じ組織の中にいて同じ仕事をしていると、視野が狭くなりがちである。いつも同じ考え方でいることに対して違和感があり、視野を広げたり違う人と会って刺激を受けたりすることはよいことだと思い、副業・兼業している。

④働く意欲の向上とプロ意識の醸成

- ・ 生産性が高まっているのではないかと感じる。本業と副業・兼業のバランスをとるために、どうすれば限られた時間の中でパフォーマンスを発揮することが出来るかを考え、効率的な仕事の進め方や自分が集中できるような時間管理の方法を編み出したりしている。
- ・ 自分がやってきたことの棚卸をして整理し、何ができていたか、何ができるいなかつたかを客観的に見ることができた。仕事内容の棚卸にもなったし、知識・技術としてどのようなものを持っているかが客観的にわかった。
- ・ 副業・兼業でやっていた内容を本業に取り入れられたことで、それ自体がかなり本業のモチベーションになったと思う。
- ・ モチベーションはあがると思う。プロ意識が高まると思われる。自身のキャリアが他のところでも活かせるということが事実としてあると、プロ意識やモチベーションは高まっていくと思われる。

⑤自己実現と人生の充実

- ・ 副業・兼業ではあるが、趣味が高じて行っているものであり、好きを仕事にできている。お金を得るための仕事と、好きなことをする仕事の両方を実現できている。
- ・ 副業・兼業には定年がない。副業・兼業は、これまで培ってきたことで仕事ができるよい仕組みであると感謝している。セカンドキャリアの検討にも役立っている。
- ・ キャリアというより自分の人生を考えた時に、自己成長の機会としてすごく有難い経験をしている。
- ・ 本業以外にも柱ができるため、自信につながる。

(3) 副業・兼業を行う上での課題

ヒアリング調査の結果から、副業・兼業を促進させる上での課題としては、次のような事項が考えられる。

①労働時間管理、健康管理

副業・兼業を行うことで、労働時間が増加し、本業と合わせると長時間労働になりやすい。特に、納期が重なる場合や、急な対応を求められる業務では、過重労働に陥るリスクが高まる。また、副業・兼業の収入が増えることで、より多くの時間を割こうとする傾向もあり、結果として睡眠時間の減少や体調不良につながることもある。こうした状況を防ぐためには、労働者自身が労働時間を適切にコントロールし、十分な休息を確保することが求められる。

②業務の進行管理

本業と副業・兼業を両立させるためには、それぞれの業務を適切に進行管理する必要がある。特に、本業の業務時間中は副業・兼業に対応できないため、納期直前のトラブル対応や、急な依頼に対処することが難しくなる。さらに、複数の業務を抱えることでスケジュール調整が複雑になり、予定していた業務に支障が出ることもある。こうした状況を回避するためには、事前に業務の優先順位を決め、効率的な働き方を意識することが重要である。

③情報の取扱い

副業・兼業では、複数の企業に関与することになるため、情報の取扱いには特に注意が必要である。本業と副業・兼業の業務内容が類似している場合、競合関係になる可能性が

あり、どの範囲まで情報を開示できるか判断が難しくなることもある。特に、企業の守秘義務に違反しないように、機密情報の取扱いには常に細心の注意を払うことを徹底することが求められる。情報の取扱いにおけるリスクを防ぐためには、各企業の規定を確認し、事前にルールを把握することが不可欠である。また、情報管理に関する研修を受けるなど、適切な知識を身につけることも重要である。

(4) 副業・兼業を行う上での工夫

ヒアリング調査の結果から、副業・兼業を行う労働者の工夫として、次のような事項が考えられる。

(労働時間管理・健康管理に関する工夫)

副業・兼業を継続するため、長時間・過重労働を避け、健康を維持するための工夫が見られた。具体的には、送り出し企業あるいは受け入れ企業と取り決めた労働時間の上限を意識し、無理のない範囲で働く計画を立てることが求められる。また、睡眠や食事の管理を徹底し、心身の健康を保つ工夫が必要である。特に、余暇時間を意識して確保し、適度な休息を取ることで、長期的に持続可能な働き方を確立することができる。さらに、運動やストレス解消の時間を意識的に設けることで、疲労の蓄積を防ぎ、パフォーマンスを維持する工夫が求められる。

(業務の進行管理に関する工夫)

本業と副業・兼業を両立するためには、時間の使い方を工夫し、業務のスケジュール管理を徹底する工夫が見られた。例えば、平日は本業に集中し、週末に副業・兼業を行うといった形で、仕事の時間を明確に分けることで、メリハリをつけることができる。また、会議の時間や締め切りなどを厳密に管理し、各業務のスケジュールが重ならないように調整することも重要である。さらに、タスク管理ツールを活用するなど、優先順位をつけながら効率的に業務を進める工夫が求められる。

(情報の取り扱いに関する工夫)

副業・兼業を行う際には、本業と副業・兼業の情報を適切に管理し、機密保持を徹底する工夫が見られた。例えば、副業・兼業先では公開情報のみ提供するようにし、本業で得た機密情報を持ち込まないよう注意することが求められる。また、情報漏えいのリスクを低減するために、パソコンやアプリなどの使用ツールを本業と副業・兼業で明確に分ける工夫も重要である。特に、オンライン会議やアカウントの管理において、誤って本業の情報を副業・兼業で使用しないよう慎重な対応が必要となる。

6. 事業のまとめ

6.1 副業・兼業について

6.1.1 企業における状況

まず、企業における副業・兼業のメリットについてまとめる。文献調査においては、「送り出し企業にとってのメリット」として、従業員のモチベーション向上や定着率の向上、収入増加が挙げられた。また、副業・兼業を通じて従業員が新たなスキルや視野を獲得し、その経験が本業に還元されるといったことも挙げられている。特に、大企業では副業・兼業を通じたネットワーク形成やアイディア創出の効果が大きく、スキル獲得の手段としての側面が強調されていた。また、文献調査では、「受け入れ企業にとってのメリット」としては、人材の確保、新規事業創出、社外からの客観的な視点の確保が挙げられた。受け入れ企業の多くが事業推進や業績向上に対してプラスの効果を感じており、特に中小企業では即戦力となる専門人材の確保が可能になる点が強調されていた。

当事業のヒアリング調査においてもこれらと同様の意見が得られたが、それ以外にも、「送り出し企業にとってのメリット」としては、「多様な働き方のモデルを提示することができる」といった点や「採用において自社の強みになる」といった点が挙げられた。副業・兼業を認めることで、多様な働き方を提示できるため、既存の従業員の定着や、新たな人材の応募につながるということであった。その他にも、副業・兼業による新たなキャリア形成の支援は、特にシニア層にとって有益であり、企業の社会的責任の観点からも意義があるといった意見も得られた。

一方、「受け入れ企業にとってのメリット」としては、文献調査と同様の意見が得られたが、それ以外にも、地元以外からの優秀な人材の経験や知識を活用できる、限られた時間の中で価値の高い仕事を行う意識が生まれ、ダイバーシティの促進や働き方改革にもつながるといった意見が得られた。

次に、企業における副業・兼業を促進させるための課題についてまとめる。文献調査においては、「送り出し企業にとっての課題」として、労働時間の管理・把握ができないこと、本業に支障が出ること、従業員の長時間労働・過重労働を助長する可能性があることなどが挙げられた。また、「受け入れ企業にとっての課題」として、情報漏えいのリスク、労務管理の難しさ、競業リスクや利益相反のリスクといった点が挙げられた。

これらはヒアリング調査においても同様の意見が得られたが、それ以外にも、「送り出し企業にとっての課題」として、副業・兼業で得たスキルを社内で活用する仕組みが整っていないこと、副業・兼業を希望する従業員への適切な機会提供や周知が不足していること、副業・兼業に対する管理職の理解が十分でなく、意識改革が必要であること、副業・兼業のモニタリングと効果測定が十分ではないこと、といった点が浮き彫りになった。また、副業・兼業を通じて新たなキャリアの可能性を見い出し、人材流出のリスクが高まるという懸念がある一方で、適切な制度設計とフォローを行うことで、定着率の向上につながる可能性があるとする指摘もあった。一方、「受け入れ企業にとっての課題」として、新たに得られた意見としては、副業・兼業を行う労働者がスムーズに職場になじむための環境整備、副業・兼業人材を適切に活用するための業務設計や管理、社内メンバーとのコミュニケーションの確保といった点が挙げられた。特に、副業・兼業人材が短期間で業務に適応できるよう、社内での受入れ体制を整えることが求められる。また、副業・兼業人材をどのように活用すればよいのか分からず、適切な人材確保や業務の切分けが難しいといった課題も指摘された。

企業において、副業・兼業を促進するためにさまざまな工夫が行われていた。文献調査において、「送り出し企業の工夫」として、定期的な報告の場を設ける、副業・兼業先との契約書の提出を求める、副業・兼業の開始前に人事部などとの面談を実施するといった点が挙げられた。また、「受け入れ企業の工夫」として、本業の勤務先からの許可を確認する、利益相反や競業関係にならないことを確認する、当人の労働時間や健康管理の責任を明確にすることが挙げられた。

これらはヒアリング調査においても同様の意見が得られたが、それ以外にも、「送り出し企業の工夫」として、副業・兼業の申請手続きを簡素化し、従業員が利用しやすい制度設計を行う例が挙げられた。具体的には、申請をオンラインで完結できるようにする、ガイドラインを整備し、手続きを明確にするなどの取組みが行われていた。また、副業・兼業を支援するための働き方の柔軟化も重要視されており、勤務時間の調整やリモートワークの導入などにより、本業と両立しやすい環境を整えている企業もあった。さらに、副業・兼業の事例を社内報やセミナーで共有することで、従業員の関心を高め、制度の周知を図る例が挙げられた。一方で、「受け入れ企業の工夫」として、採用プロセスを慎重に進める例が挙げられた。例えば、副業・兼業人材の適性を見極めるために面接を複数回実施する、受け入れる職種や業務内容を明確に定義するなど、ミスマッチを防ぐための取組みが行われていた。また、副業・兼業人材が職場にスムーズになじめるよう、他の従業員と平等に扱うことの意識し、偏見をなくす環境づくりにも取り組んでいる企業があった。具体的には、自己紹介シートを活用してお互いの価値観や経験を共有したり、会社のイベントに副業・兼業人材を招待したりするなど、コミュニケーションを促進する工夫が行われていた。

6.1.2 労働者における状況

労働者における副業・兼業のメリットについてまとめる。文献調査では、「本業の収入に加えて副収入を得られること」が最も多く挙げられ、「時間を意識しながら効率的に働くようになったこと」「本業の労働環境の魅力を再認識したこと」がメリットとして報告された。また、「視野が広がった」「業務に役立つスキル・知識が身についた」「仕事へのモチベーションが向上した」といった点も確認されており、副業・兼業がキャリアや働き方に好影響を与えていたことが分かった。これらはヒアリング調査においても同様の意見が得られたが、それ以外にも、新たなスキルや知識を得ることができる、仕事の幅やネットワークが広がる、人生の目的が生まれる、自信につながるといった意見が得られた。さらに、人脈の拡大も大きなメリットであり、異業種のネットワークを築くことで新たなキャリアの選択肢が広がることが分かった。加えて、副業・兼業を通じた社会貢献や自己実現の機会が、仕事のやりがい向上につながるケースもあった。自分自身の市場価値を理解するといった観点からも、副業・兼業の意義が見出されているケースもあった。

次に、労働者における副業・兼業を行う上での課題についてまとめる。文献調査では、副業・兼業を開始する際に「希望する仕事内容を見つけるのが難しかった」「自分に合うサイトや事業者を見つけるのが難しかった」「契約手続きや仕事内容のすり合わせが難しかった」といった点が課題として挙げられた。また、実際に副業・兼業を行う中で「休日の休息時間が減少する」「本業との両立が難しい」「体力面や健康面の管理が難しい」といった声も多く、労働時間の増加やワークライフバランスの維持が大きな課題となっていることが分かった。これらはヒアリング調査においても同様の意見が得られたが、それ以外にも、本業と副業・兼業の業務調整の難しさといった課題が指摘された。中には、本業の勤務時間中は副業・兼業に対応できないため、急な依頼に即座に応じることが難しく、業務の進行管理が求められるといった例が挙げられた。また、競業や情報管理の問題もあり、本業と副業・兼業の間で適切な情報の扱いを判断する必要があることも課題として挙げら

れた。

6.2 副業・兼業の促進に向けてのポイント

本事業における調査を通して得られた情報から、副業・兼業をさらに促進させるための5つのポイントについて提示する。

・ポイント①：労働時間管理、健康管理の解決に向けて

雇用型・非雇用型を問わず、副業・兼業による過重労働を防ぐために、企業は従業員の労働時間や健康状態を定期的に把握し、適切な働き方ができているか確認することが望ましい。また、労働者自身も余暇時間を確保し、過労にならないようセルフマネジメントを意識することが求められる。企業と労働者の双方において労働時間の可視化が必要であり、企業においては健康管理のサポート体制の整備が重要となる。

・ポイント②：コミュニケーションとサポート体制の解決に向けて

副業・兼業を行う従業員が本業に悪影響を及ぼさないように、企業が従業員に対して、副業・兼業と本業を両立しやすい環境を提供することが求められる。また、受け入れ企業においては、職場にスムーズに溶け込めるような工夫が求められる。例えば、業務の進捗確認のための定期的なミーティングの実施等、副業・兼業を行う従業員が本業先及び副業・兼業先の双方と適切な関係を築けるよう支援する仕組みを整えることが有効である。

・ポイント③：副業・兼業の機会提供と周知の解決に向けて

副業・兼業の普及には、従業員が情報を得やすい環境を整えることが重要である。企業はインターネットや社内イベントを活用し、副業・兼業の事例紹介やマッチング機会の提供を行うことで、従業員の関心を高めることができる。また、企業は、副業・兼業を希望する従業員と、それを求める企業の間でスムーズなマッチングができるよう、副業・兼業を推進する公的機関の活用や、民間企業のコンソーシアム等の外部連携を活用したネットワークの構築も有効である。

・ポイント④：人材教育とスキル活用の解決に向けて

企業は従業員を送り出す前に、情報の取扱いに関するルールについて従業員に周知する機会を設けると良い。特に、競業リスクや守秘義務に関するルールを従業員に周知し、適切な情報管理が行える体制を整えることが求められる。また、送り出した後は、従業員が副業・兼業で得た知見を本業に活かせるよう、同僚に共有する場を設けることが有効である。企業において副業・兼業を通じたスキルアップを本業の成長につなげる仕組みを作ることで、企業と労働者の双方にとってプラスとなる環境を整えることが重要である。

・ポイント⑤：副業・兼業のモニタリングと効果測定の解決に向けて

副業・兼業の取組みが従業員の成長や企業の業績向上につながっているかを評価するために、企業は定期的なヒアリングやフィードバックを実施し、課題の把握と改善に努める必要がある。また、企業において、副業・兼業を実施した従業員がメリットを感じたり、よい変化があったと感じたりする事例を確認し、それを好事例として社内で共有することで、副業・兼業の意義を従業員全体に広め企业文化として定着させることができる。さらに、継続的な改善を行うことで、副業・兼業が持続可能な働き方として機能しやすくなる。

令和6年度厚生労働省委託事業

「副業・兼業を通じたキャリア形成及び
企業内での活躍に関する調査研究」報告書

2025年3月
有限責任監査法人トーマツ