

Works
Report

2022

副業のリアル 解禁ガイドライン

その副業禁止は、そもそも無効です。

CONTENTS

- 03 はじめに
実践的な「ガイドライン」として作成
データと実例に基づく副業解禁のリアル
- 04 副業の議論はなぜ噛み合わないのか
- 06 副業を巡る労働法制のリアル
- 12 データが物語る副業者のリアル
- 20 副業解禁企業のリアル
- 26 おわりに
副業解禁企業にそのメリットを問う矛盾

本書で主に活用する全国就業実態パネル調査 (JPSED) の概要

全国就業実態パネル調査

(JPSED: Japanese Panel Study of Employment Dynamics)

- 調査主体：リクルートワークス研究所
- 調査目的：調査前年1年間の個人の就業状態、所得、生活実態などについて、毎年追跡調査を行い、日本における就業状態などの変化を把握する。
- 調査対象：全国15歳以上の男女
- 調査時期：毎年1月
- 調査手法：インターネットモニター調査。調査会社保有の調査モニターに対して調査を依頼。
- 標本設計：総務省統計局「労働力調査」のデータをもとに、性別、年齢階層別、就業形態別、地域ブロック別、学歴別の割付を行った。割付は、母集団を反映するように設定しているが、10代の非労働力人口と65歳以上については、実際の人数よりも少なく割付している。
- 集計方法：10代の非労働力人口と65歳以上については、実際の人数よりも少なく割付をして回収しているため、母集団を反映する結果となるようにウエイトバック集計を実施している。
- 有効回収数：5万7284名(2020年調査)

実践的な「ガイドライン」として作成 データと実例に基づく 副業解禁のリアル



一億総活躍社会の実現を目指し、2017年に政府が発表した「働き方改革実行計画」の中に「希望者は原則として副業兼業をできる社会にする」という目標が掲げられています。労働人口が減少する社会において、これまで1企業内に留まっていた人材の活用を、副業^{*}によって外に押し広げること、社会全体での生産性を高めることを目指したものです。

翌2018年に厚生労働省が策定した「副業・兼業の促進に関するガイドライン」では、離職することなく、社外で知識やスキル、情報を獲得できることが、企業と労働者双方にとつての副業のメリットとして説明されています。ここでは、フルタイムで1社に雇用されてきた正社員が副業推進のターゲットになっています。

しかしながら、そこから現在に至るまで、正社員の副業従事率には大きな変化はみられません。全国の約5万人を追跡調査している「全国就業実態パネル調査」(リクルートワークス研究所)によると、1年の間に副業を経験した割合は正社員の8%程度とほぼ一定で、30%台後半で微増する副業希

望との差が開くばかりです(図表1)。

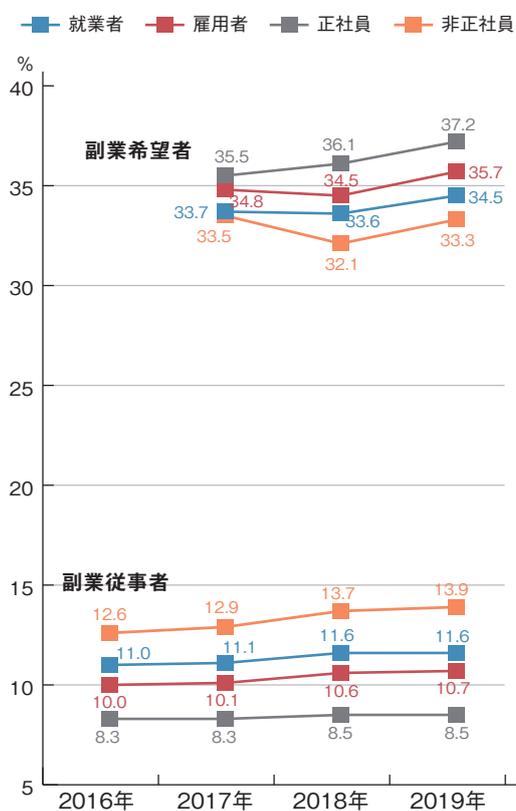
なぜ、副業は広がらないのか。根本的な問題として指摘したいのは、そもそも副業の実態を把握できる情報が世の中に圧倒的に不足しているということ。副業の実態は思いのほか、多様です。それなのに、実態を説明する情報が足りなければ、各自がイメージする、それぞれ異なった副業像を前提に議論が行われてしまい、その中身は有益なものになるはずがありません。

副業の実態を正しくとらえたうえで、人事担当者が副業の推進を検討する際に役立つ材料を提供したい。そうした思いで、私たちの副業研究の成果をまとめた

1冊目となる『副業のリアル 解禁ガイドライン』をお届けします(2冊目は副業受入れについてのガイドラインを予定しています)。

本書では、まず副業に関するルールを確認します。次に「全国就業実態パネル調査」を活用し、副業の実態と多様性を整理したうえで、その効果を明らかにしていきます。さらには、すでに副業を解禁した企業のリアルに迫ります。副業解禁のあり方を考える際の実践的なガイドラインとしてご活用ください。

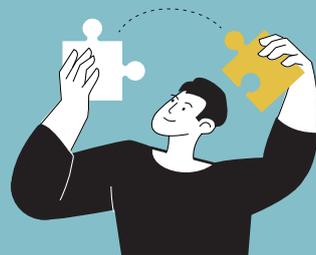
図表1 副業従事・希望割合の推移



*本書での副業者の定義は12ページ下部に掲載。

副業の議論は なぜ噛み合わないのか

立場の違いによって副業のイメージは異なります。
このことが副業の議論を混乱させているのではないのでしょうか。



最近、あるテレビ番組で副業の事例

が紹介されていました。本業の大企業で

正社員として働きながら、あるベン

チャー企業と業務委託契約を結び、こ

れまで培った経験をもとに、アドバイス

をしているケース、副業としてオンライン

・ヨガスクールをはじめてみたところ、

安定した収入が得られるようになり、そ

ちらが本業になったというケースなど、

さまざまでした。

問題は、いくつかの事例紹介を受けて

の「副業は単純作業のものが多く、時給

が安いのが課題」という専門家のコメン

トでした。紹介された事例と、そのコメ

ントが想定している副業の間に明らか

なギャップがありました。

このような混乱は、他でもみられま

す。たとえば、先の働き方改革実行計

画を巡る有識者会議では、連合（日本

労働組合総連合会）が副業促進に慎重

な立場を崩しませんでした。長時間労

働が懸念されるため、使用者による労

働時間管理をまず徹底させるべきだと

主張したのです。

これは「副業＝働かされるもの」で、

働かせる使用者から労働者を守ること

が必要という発想です。ここから本業側

が労働者の副業についても管理するべ

きという考えにつながっているのです。

一方で、働き方改革で政府が目指し

ているのは「希望者」が副業を選択でき

る社会にすることです。就業規則によ

り副業を制限されていた人に、1社の枠

を超え、仕事ができるようにすることで

あり、生計維持のため、もう一つの仕事

に取り組まざるを得ない人を増やすこ

とを想定しているわけではありません。

「副業＝働かされるもの」であり、企

業が管理すべきという発想が、結果的に

企業の副業解禁のハードルを上げ、副業

を希望する労働者の副業の機会を制限

することにつながっているのです。

このように、副業と聞いて、各自がイ

メージする内容が異なっていることが、

さまざまな場面で副業の議論が噛み合

わない要因になっているのです。

副業従事率の

ピークは1977年

50年という長期スパンで、副業従事率

の推移を「就業構造基本調査」（総務

省）でみると、1977年をピークに減

少傾向にあります。その背景は、本業も

しくは副業で農林水産業に従事する人

が大きく減少したことです。明治・大正

期は、米の自給率を維持するために、農

業従事者が自らの収入を補完できる副

業を国が奨励していました^{*}。本業が、

たとえば会社員の人でも、家に田畑があ

る場合、副業として農業に携わること

は一般的に認められていました。

しかしながら、日本の農業の衰退とと

もに、副業者の数が減少していきます。代

わって、増加したのは、本業も副業も、雇

用されて働く人です。業種でいうと「卸

売・小売業、飲食店」で、背景にあるのが

サービス経済化の進展です。アルバイトや

パートの仕事をかけもちし、生計を維持・

補完するための副業が増えました。

身近な副業と 政府想定副業のずれ

このように時代とともに副業は変化

してきたものの、その主な目的が生計の維持にあることは今も昔も変わりありません。たとえば、「全国就業実態パネル調査」をみると、2019年に副業の目的として最も多いのは「生計を維

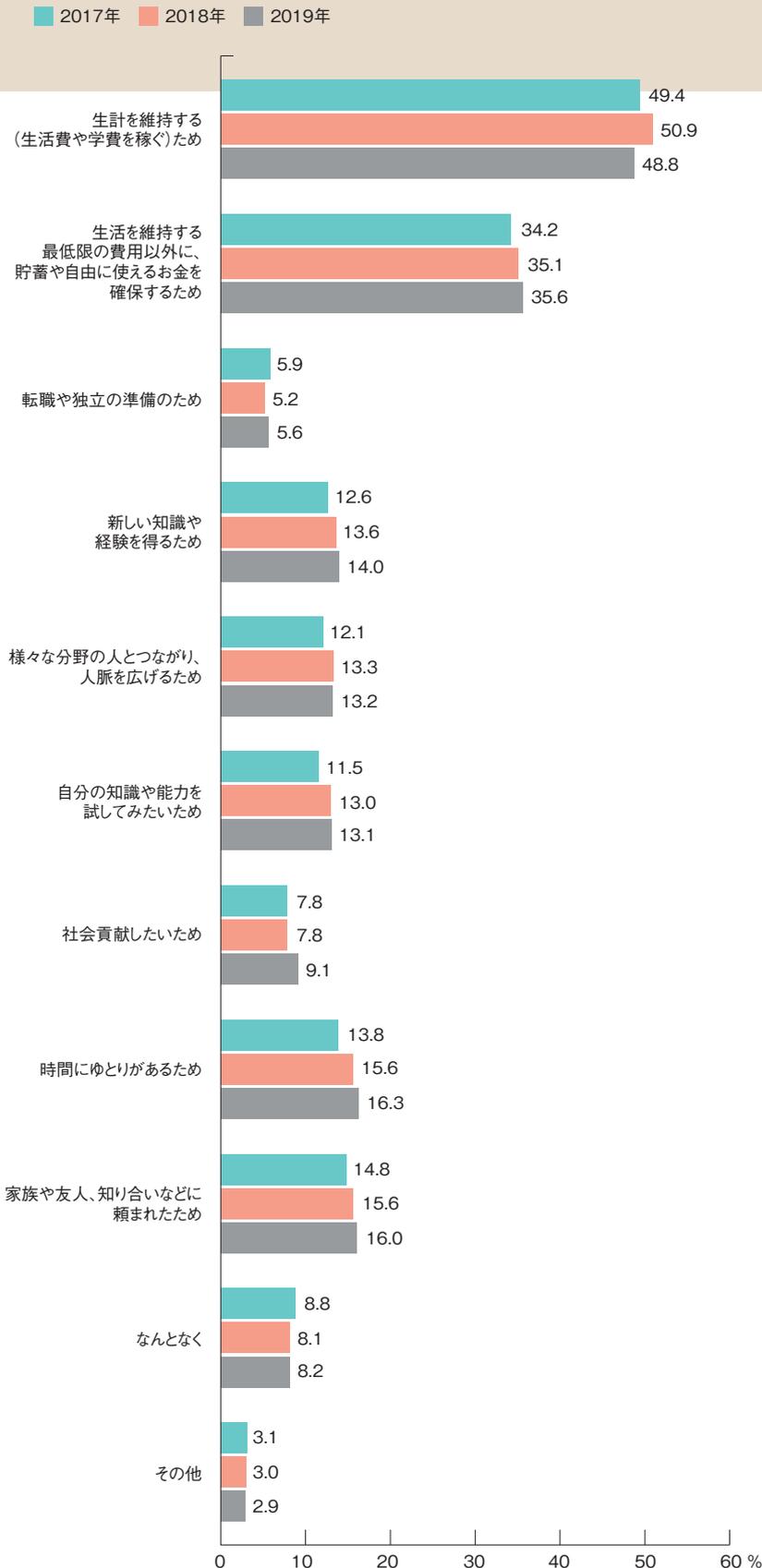
持するため」(48.8%)でした。他方、働き方改革で政府が推進しているのは、企業の枠を超えた知識やスキル、情報の獲得につながる副業なのです。

厚生労働省がモデル就業規則を改定し、副業についての項目を新設するなど、副業推進の整備が進んだ2018年は、「副業元年」と呼ばれました。しかし、図表2の通り、その後も、「新しい知

識や経験を得るため」「様々な分野の人とつながり、人脈を広げるため」「自分の知識や能力を試してみたいため」といった目的による副業は、少数に留まります。

誰にとっても身近な副業の多くが、現在でも生計維持を目的としたものであることが、政府の推進する副業やその効果をイメージすることを難しくさせているのです。

図表2 副業の目的



*参考文献:荒幡克己「明治後期からの『副業の奨励』政策について」(『農業経済研究』第68巻第4号、1997)、川上淳之「『副業』の研究」(慶應義塾大学出版会、2021)

副業を巡る 労働法制のリアル

副業に関する労働政策の動きを振り返ったうえで、現行ルールを確認しましょう。

一億総活躍社会を目指す政府の働き方改革の目標の一つとして、希望する人が副業を行える社会を実現することが掲げられました。

2018年1月には、厚生労働省の「モデル就業規則」が改定され、「許可なく他の会社等の業務に従事しないこと」という規定が削除された一方、「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」という規定が新設され、次のいずれかに該当しない場合は、会社が副業を禁止または制限できないことが示されました。

- ① 労務提供上の支障がある場合
 - ② 企業秘密が漏洩する場合
 - ③ 会社の名誉や信用を損なう行為や、信頼関係を破壊する行為がある場合
 - ④ 競争により、企業の利益を害する場合
- 常時10名以上の従業員を使用する使用者は、就業規則を作成する必要がある、その際に参考にされるのが、この「モデル就業規則」です。あくまでモデルに過ぎず強制力はありませんが、「副業

は原則自由」と政府がメッセージした意味は大きかったといえるでしょう。

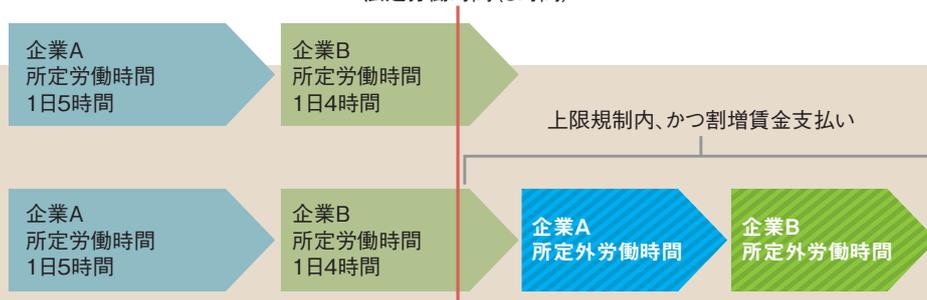
また、同月、その厚生労働省が「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を公表し、副業・兼業の労働時間管理や健康管理などについて整理しています。以下、副業・兼業の現行ルールを確認しておきましょう。

1 労働時間に関するルール

労働基準法38条1項には「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」とあります。

自社で雇用する者が、他の会社に雇われる形態（正社員や契約社員、アルバイト・パートなど）で副業をする場合、両社での労働に関し、労働基準法が適用され、労働時間に関する規則（原則1日8時間、週40時間の法定労働時間や、月100時間未満、複数月平均80

図表3 労働時間通算の方法 法定労働時間(8時間)



時間以内といった時間外・休日労働の上
限規制)は、本業と副業とで通算するこ
とになります(ただし、通算されない、と
いう有力な研究者の見解もあります)。

逆も同じです。他社で雇用されてい
る者を、雇用という形態で副業者とし
て活用する際にも、労働基準法が適用
されます。

図表3をご覧ください。自社(企業
A)で雇用している労働者が、後から企
業Bと労働契約を締結しました。労働
時間を通算した結果、法定時間を超え
る部分は時間外労働となり、後から契
約を締結した企業Bに割増賃金の支
払い義務があります。

また、副業開始後に、所定労働時間
の通算に加えて、自社(企業A)の所定
外労働時間と他社(企業B)の所定外
労働時間を、所定外労働が行われる順
に通算して、法定労働時間を超える部
分(時間外労働)がある場合には、通算
でその労働者の時間外・休日労働の上
限規制の範囲内(単月100時間未

満、複数月平均80時間以内)に収めるこ
と、そして、自社(企業A)で労働させた
時間については、時間外労働の割増賃
金を払う必要があります。

2 労災保険

労災保険は、業務や通勤が原因で、
労働者が怪我や病気になった時や死亡
した時に、治療費や休業補償など、必
要な保険給付を行う制度です。
2020年9月から、複数の企業に雇
用される労働者の労災保険の仕組みが
変わりました。主な改定ポイントは2つ
あります。

1つ目は、災害が発生した会社での
賃金額だけで労災保険給付額を算出
していた点を、すべての会社の賃金額を
もとに、給付額を算定することに変更
したことです(図表4)。
2つ目として、1つの会社の業務上の
負荷(労働時間やストレスなど)のみで
労災認定の判断をしていたところを、

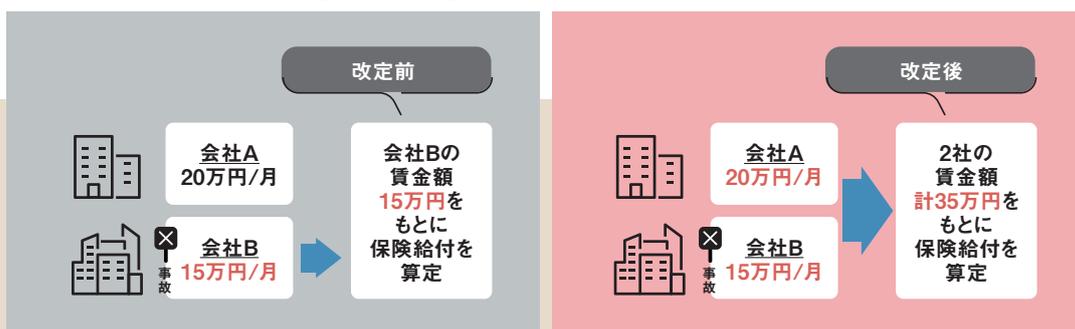
複数の会社の業務上の負荷を合わせて
評価し、労災認定の判断をするように
なりました。対象となる傷病は、脳・心
臓疾患や精神障害などです。

たとえば、1つの会社で労働時間が週
40時間であっても、他の会社での労働
時間が週25時間の場合、合わせると1
カ月間における時間外労働が100時
間を超えるので、過重業務と評価され
る可能性があるということです。

これらの改正により、複数の会社に
雇用される労働者が、安心して働ける
環境整備が進んだともいえるでしょう。



図表4 労災保険給付の算定対象の改定



出所:厚生労働省「複数事業労働者への労災保険給付:わかりやすい解説」を参考に作成

3 副業促進時代に 残された問題

一方で、現行ルールには、複数の会社に雇用されることを前提としていない

ものがあります。その筆頭が雇用保険です。労働者が失業した場合に必要な給付を行い、労働者の生活および雇用の安定を図るとともに再就職の援助を行う制度ですが、適用者は、1つの会社での週所定労働時間が20時間以上の者となっています。つまり、複数の会社で就労する場合は、それぞれの会社ごとに適用要件を判断されるため、合算して20時間以上であっても、適用対象となりません。

これに対し、2022年1月から、65歳以上を対象とし、本人の申し出を起点として、週所定労働時間が5時間以上という条件を満たす2つの会社の労働時間を合算し、所定労働時間が20時間以上の場合に雇用保険を適用する、という制度が施行されています。副業促

進時代の雇用保険のあり方としては一歩前進といえますが、65歳以上という条件は、現役世代の副業者を増やすという昨今の流れからいってふさわしくないという印象があります。

そのほか、社会保険(厚生年金保険および健康保険)についても、適用要件が会社ごとに判断されています。複数の会社に雇用されて働く者が、いずれの会社においても適用要件を満たさない場合は、労働時間を合算して適用要件を満たしたとしても、社会保険は適用されません。

この先、1社に雇用されて週5、6日フルタイムで働くのではなく、複数の会社に雇用されたり、業務委託により仕事を請け負ったりして、本業と副業の境目が曖昧な労働者が増えてくるかもしれません。そうした労働者も安心して働けるよう、わかりやすいルールの整備が求められます。

以上、副業に関する現行ルールを整理しましたが、これだけ理解しても、「明日からうちも副業を解禁しよう」とならないのが実務の世界です。つくページでは、副業に対してよく耳にする「企業の本音」に専門家が回答します。ルールの理解を深めながら、実現可能な副業解禁のあり方を考えていきましょう。



企業のホンネ

うちは、このまま
禁止しておこう

／ 専門家の指摘 ／



荒井 太一氏(森・濱田松本法律事務所 パートナー)

その副業禁止は
そもそも無効です

同22条の思想とも相反することになり
ます。

判例においても、こうした考え方は一
貫して支持されており、副業を一律に
禁止する規定が無効であることについ
ては、法律家の共通認識です。

したがって、現在規定されている副業
の制限規定は多くの場合、無効または
一部無効であると考えられ、労働者の
副業を禁止したり、副業を実施しただ
けで懲戒処分を科したりすることは難
しいといえます。つまり、会社が副業禁
止を掲げていたとしても、それを守らせ
る法的根拠はありません。ほとんどの副
業は法的に認められているといえます。

なお、例外的に禁止することができます
る副業としては、「使用者の正当な利益
(適正な労働遂行の確保、競業他社への
企業秘密の流出の防止、企業の社会的
信用の確保、他の労働者への悪影響の
防止等)を確保する限度」のものと解さ
れており(土田道夫『労働契約法(第2
版)』有斐閣)、厚生労働省が公表する

現在、ほとんどの企業が就業規則に
おいて「許可なく他の会社の業務に従
事しないこと」と副業を禁止、それに対
する違反を懲戒事由としているのでは
ないかと思えます。

しかし、そもそも労働者が、労働時間
以外の時間をどのように活用するかは
本人の自由です。たとえば、終業後また
は休日といった私生活において、趣味や
サークル活動を行うことに対し企業の

同意が必要であるとの規定が原則無効
であることは当然ですが、副業も本業
とは直接の関係のない私生活上の行動
であることから、禁止できるものではあ
りません。憲法22条にも「何人も、公共
の福祉に反しない限り、居住、移転及び
職業選択の自由を有する」との規定が
あり、職業選択の自由が謳われているわ
けですが、副業も職業の一つと見なす
ことができますから、副業の一律禁止は

モデル就業規則においても、同様の理由
が存在する場合にのみ副業を制限する
ことができる」と明記されています。

それでは、副業を許可制にしたうえ
で、あれこれ理由をつけて副業を許可し
ないという運用をすれば解決する、と考
える企業があるかもしれません。しか
し、企業が合理的な理由なく副業の申
請を不許可としたところ、かかる不許
可は不法行為に該当するとして損害賠
償が認められた事案があります(マンナ
運輸事件・京都地判平成24年7月13
日)。認めるべき副業は認める、とい
う大人のスタンスを企業は採るべきな
のです。



企業のホンネ

労働時間の 管理が面倒だ

専門家の指摘



荒井 太一氏(森・濱田松本法律事務所 パートナー)

**通算対象は限定的で、
そもそも労働時間を知る
義務も権利も本業側にはありません**

ることから実務では浸透しておらず、実際に適用された例も皆無です。有力な学説においてもこの行政解釈の考え方を否定し、使用者が異なる場合には労基法38条1項の適用はなく、副業の場合は労働時間通算をする義務はないとする意見も根強く、いまだに解釈として決着はしていません。とはいえ、やはり人事担当者としては気になる規定となつていきます。

まず押さえておくべきポイントとしては、本業または副業のいずれかが、委任・請負・業務委託契約である場合や、本人が管理監督者の地位にある場合には、本業先にはその副業の時間を通算する義務が生じることはありません(図表5)。

次に、このような行政解釈の立場に

立つても、本業先が労働者が副業をしていることを知らない場合、労働時間の通算をしなくても責任が問われないと解釈も確立しています。しかも、本業

先は副業の労働時間数を知っておかなければならないとの法的義務も存在しません。この点、厚生労働省も「副業・兼業の促進に関するガイドライン」において「他の使用者の事業場における労働時間とを通算して管理する必要がある」という言い回しを使い、「義務がある」という表現を避けています。

副業を解禁した場合、「労働時間の通算」という悩ましい問題があります。労働基準法(以下、労基法)38条1項によれば、労働者が複数の事業場で労働した場合、その労働時間は通算して計算しなければならぬと規定されています。1948年に発出された行政通達では、同一使用者の複数の事業場で就労する場合には、複数の使用者の下で就労する場合も労働時間を含むと

の解釈が示されています。また、この場合、労働時間を通算した結果、時間外労働に該当する場合は、後の事業における労働について割増賃金を支払わなければならないとされています。

こうした立場からすれば、たとえば、本業で8時間以上労働した後に副業を1時間行う場合には、割増賃金などを支払う義務があることとなります。このルールは、その規定が不合理であ

したがって、本業先として副業の労働時間を管理することはお勧めできません。

なお、実務上副業の労働時間を把握することはほとんど不可能との批判を意識して、「副業・兼業の促進に関するガイドライン」においては、「簡便な労働時間管理の方法」(以下、管理モデル)が

図表5 労働時間通算適用の対象

○労働時間通算が問題となる ×労働時間通算は問題とならない

		副業・兼業			
		社員 アルバイト	管理監督者	会社役員	自営業 フリーランス・ 業務委託
本業	社員 アルバイト	○	×	×	×
	管理監督者	×	×	×	×
	会社役員	×	×	×	×
	自営業 フリーランス・ 業務委託	×	×	×	×

提案されています。このモデルは、本業先と副業先が、それぞれ当該労働者の労働時間の上限を設定したうえで、その範囲で労働をさせることと合意した場合、本業先は副業の労働時間を把握する必要がない、というものです。

しかし、副業をしている労働者のために、本業先がわざわざこの管理モデルを実施するメリットはどこにも見出せず、非現実的なモデルだといわざるを得ません。

03

企業のホンネ

副業先で健康を害した場合、本業先に責任が生じるのでは

専門家の指摘



荒井 太一氏 (森・濱田松本法律事務所 パートナー)

本業先が労働者の全般的な健康管理を行う義務を負っているわけではありません

ある労働者が副業を行っているか否かにかかわらず、企業は労働契約法などに基つき、労働者の健康に配慮すべき義務(安全配慮義務)を負っています。したがって、安全衛生法に基づく一般健康診断やストレスチェックなどの実施を行わなければなりません。しかし、逆にいえば、副業に従事しているからといって、これらの一般的な安全配慮義務を超えた形で、企業がその労働者に対し

特別の義務を負わなければならないわけではありません。

労働者が副業先での過重労働により健康を害した場合、副業従事を認めたという理由によって、本業先の安全配慮義務違反が問われたり、責任が重くなったりすることはあるでしょうか。この点、原則として、副業は本業先がコントロールできない、労働者の私的活動に過ぎませんから、本業先には中止を

指示する権限がありません(企業が労働者に対し、最低8時間睡眠するように、または、帰宅後テレビを3時間以上視聴してはならない、といった命令を発せerわけではないことと同じです)。

そもそも、労働者は自己の責任によつて自らの健康を管理すべきであつて、労働者の全般的な健康管理を行う義務を本業先が負っているわけではありません。先の問いに対する答えは否、となります。

他方、労働者が健康状態をすでに悪化させてしまった場合、労働時間ならびに業務の軽減措置など、具体的な配慮措置を取る義務が生じると考えられます。

また、本業の労務提供に支障のない範囲という条件で副業を許可した場合、それを超えるような副業が行われるおそれがあるケースでは、その時点で副業禁止命令を出すか、一度出した許可を取り消すことが可能になると考えられます。

データが物語る 副業者のリアル

副業者とはどんな人たちでしょうか。

副業は個人の成長実感や労働時間にどのような影響をおよぼすのでしょうか。

それらを「全国就業実態パネル調査」を使って明らかにしていきます。



副業者の実態

リクルートワークス研究所では、全国の15歳以上のおよそ5万人の同一人物を対象に、毎年継続して「全国就業実態パネル調査」を実施しています。副業についても、副業時間や収入などの実態

だけでなく、副業を行うことによる効果も把握できます。ここでは、この調査を用いて、副業者のリアルをみていきます。

2019年は就業者のうち約10人に1人(11.6%)が1年の間に副業経験があったと回答しています(3ページ図表1)。まずは性別や年代などの属性別で副業の従事状況に違いがあるかを探っていきましょう。

若年とシニアに 副業者は多い

副業者を男女別でみると、男性11.1%、女性12.3%と大きな差はありません(図表6)。年代別では、若年層とシ

ニア層の副業の従事割合に高い傾向がみられます。最も高いのは70代以上の14.0%、次いで10代の13.3%とつづき、比較的低いのは30代(10.9%)と40代(10.8%)となります。

就業形態別にみると、雇用者では10.7%、自営業主などの非雇用者では16.9%と、非雇用者の方が副業の従事割合が高いことがわかります。また、雇用者であっても、正社員は8.5%であるのに対し、アルバイトやパートを含む非正社員は13.9%と、非正社員の方が副業を行っている割合が高くなっています。

また、1つではなく、2つ以上と複数の副業をもつ人もいます。その割合は副業者全体の19.3%でした。正社員では1.1%、非正社員では21.2%です。副業者の約2割は、総じて3つ以上の仕事をを行うパラレルワーカーなのです。

*1:本書でいう副業者とは、「昨年1年間(2019年1月~12月)の中で主な仕事以外に収入を伴う労働(副業・兼業)をしましたか。※株の配当・利息や家賃収入などの労働を伴わない仕事は、含みません」の設問について「はい」と回答したもののから副業の仕事内容で「アンケートの回答」と回答したものを除いたサンプルを指す。

農林漁業、飲食店、 宿泊業で従事率が高い

では、本業の仕事内容によって状況は異なるのでしょうか。雇用者に着目し、本業の業種別の副業従事割合をみると、農林漁業が最も多く20.4%でした（図表7）。兼業農家などが含まれるためだと考えられます。次いで、飲食店、宿泊業（14.8%）、教育・学習支援（14.6%）とつづきます。正社員でも同様な傾向ですが、非正社員の場合、公務（16.5%）や情報通信業（16.2%）でも従事割合が高く、雇用形態の違い傾向が異なることがわかります。

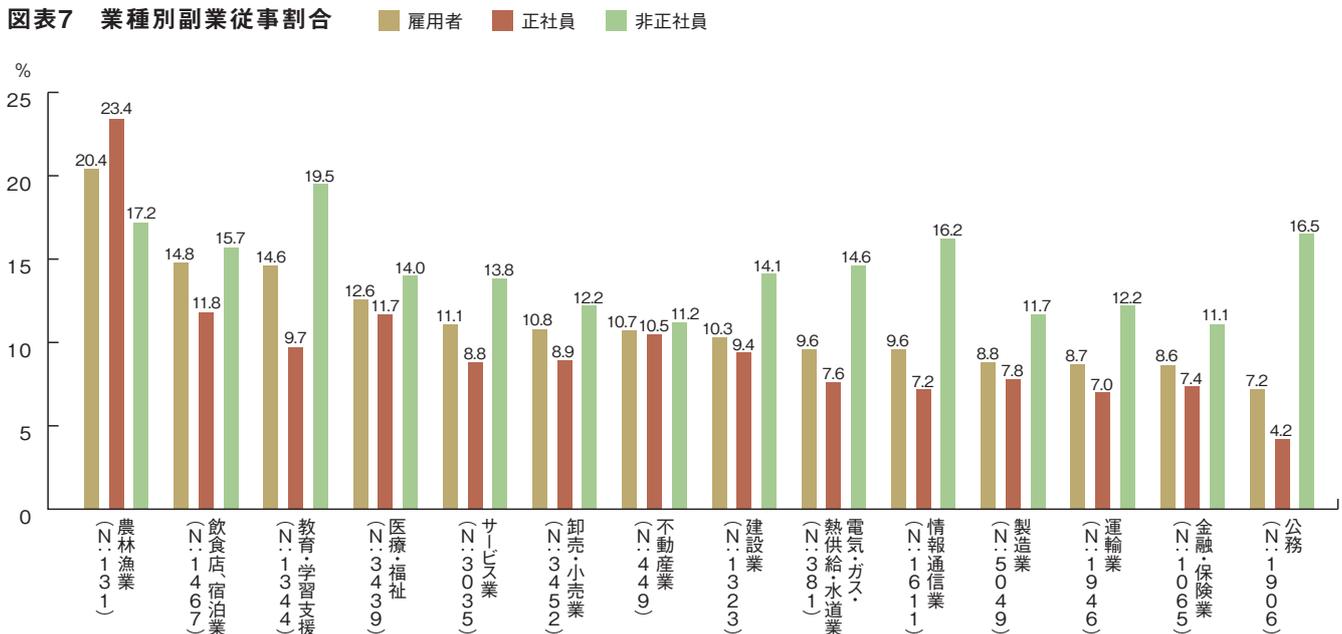


図表6 性別、年代別、就業形態別の副業従事割合



注:2019年12月時点の就業者を対象としている。
非雇用者とは、役員・自営業主・家族従業者・内職といった雇用者以外の就業者を指す。

図表7 業種別副業従事割合



注:各業種の括弧内のNの数値は、雇用者を表す。

副業者の半数が 不規則就業

つづいて、副業者の1週間の副業時間をみると、約半数近く(55.2%)が「不規則で週単位では答えられない」と回答しています(図表8)。「不規則な副業」の内容は農林漁業関連や講演・執筆活動、試験監督など、季節的な仕事や単発の仕事が比較的多くなっています。

一方、定期的な副業の1週間あたりの従事時間の平均は、雇用者全体で11.8時間、うち正社員で12.0時間、非正社員で11.6時間と、いずれも12時間前後となっています。さらに時間を区切って分布をみると、雇用者全体では5時間未満(12.6%)や5時間以上10時間未満(12.1%)が比較的多くなっています。正社員でも同様の傾向がみられますが、非正社員では10時間以上20時間未満(12.6%)が比較的多く、こちらも雇用形態によって副業時間が異なる様子が見えます。

副業と長時間労働の 関係はいかに

11ページでも触れたように、多くの企業は副業を解禁した場合、従業員が労働過多になってしまうことを懸念します。実際はどうでしょうか。本業と副業を合わせた1週間の総労働時間をみてみましょう(図表9)。

前述したように、副業者全体のうち約半数は季節的な仕事や単発的な仕事といった不規則な副業を行っており、1週間の総労働時間を把握できません。そのため、ここでは定期的な副業を行っているケースに着目し、副業と長時間労働の関係をみます。

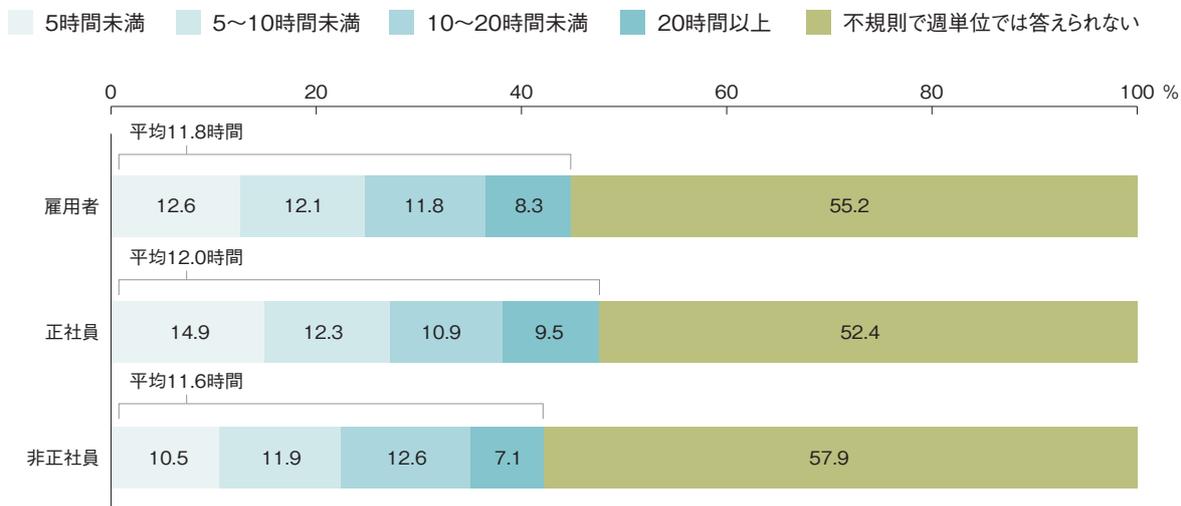
定期的な副業を行っている場合の1週間あたりの総労働時間の平均は、雇用者が46.9時間、うち正社員が54.6時間、非正社員が39.0時間です(図表9)。非副業者と比べると、約10〜12時間長いことがわかります(図表10)。

分布をみると、長時間労働に相当す

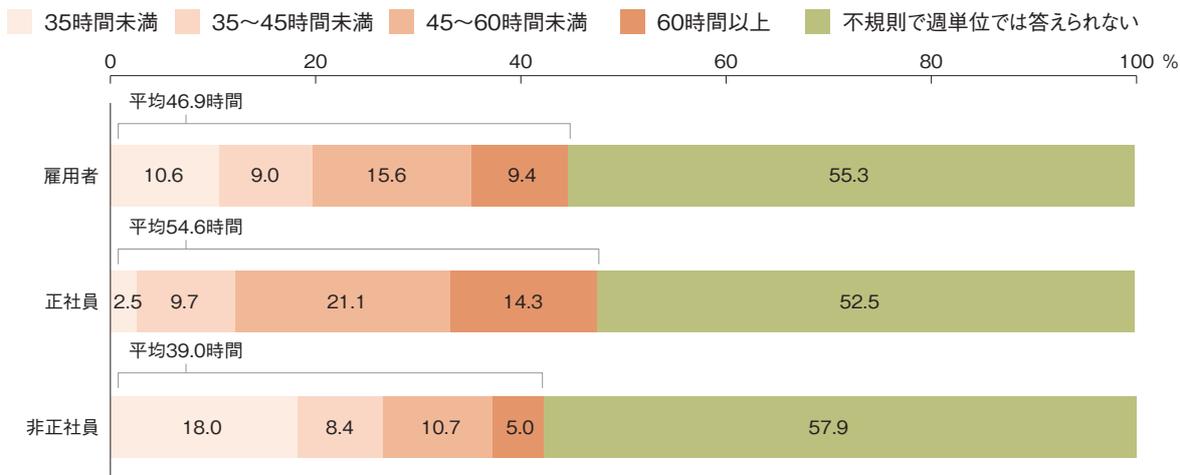
る週60時間以上の割合は、副業者全体のうち、雇用者では9.4%、うち正社員では14.3%、非正社員では5.0%です。非副業者と比べるとその割合は多くなっていますが、定期的な副業を行っている雇用者のうち最も多い層は45時間以上60時間未満(15.6%)です。正社員に限定しても同様の傾向がみられます。つまり、副業を行ったからといって、誰もが長時間労働になるわけではありません。



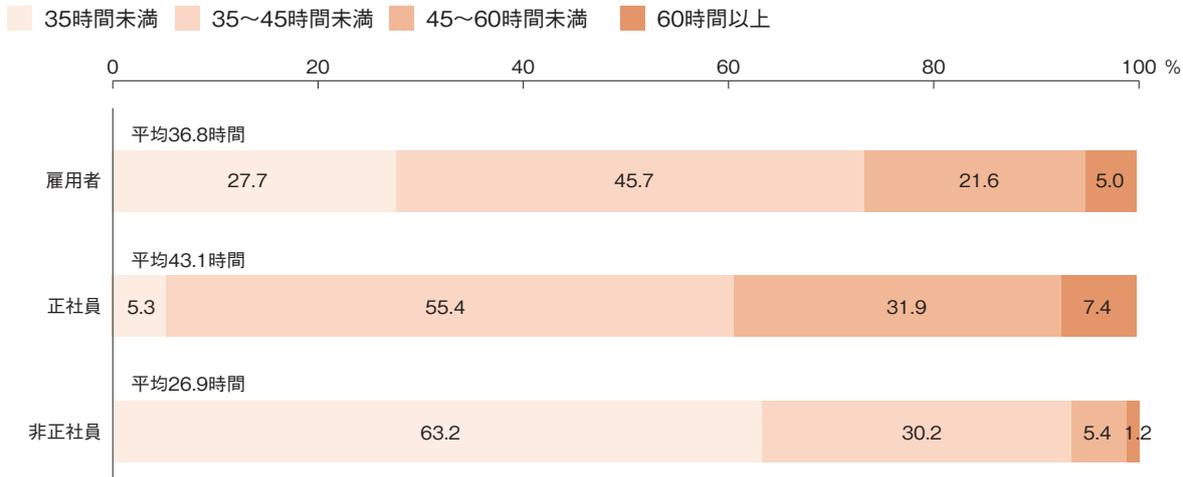
図表8 副業者の1週間の副業時間



図表9 副業者の1週間の総労働時間



図表10 非副業者の1週間の総労働時間



本業と同じ内容の副業は収入高

5 ページの図表2でみたように、多くの副業者は、収入補填を目的に副業を行っています。では、副業によって得られる収入はどれほどでしょうか。副業の年収の平均をみると、雇用者では51.5万円、うち正社員では66.4万円、非正社員では38.8万円です(図表11)。分布をみると、20万円未満が最も多いことがわかります。一方で、100万円以上も雇用者では14.1%と一定数いることがわかるでしょう。

本業の収入との関係を見ると、正社員・非正社員ともに、本業の収入が低いほど、副業に従事している割合(図表11の右の表)が高くなっています。これは収入補填を目的に副業を行う人が多いこと(5 ページ図表2)とも整合的です。

本業の収入と副業の収入の関係をみると、本業の収入が高いほど、副業の収入も高い傾向がみとれます。また、本業の収入が高い人ほど、本業の仕事内容と副業の仕事内容が同じである割合も高くなっています。つまり、本業のスキルや専門性を副業に活かせる人ほど、副業で高い収入を得ているということでしょう。その傾向は、正社員の方が非正社員よりも明確です。

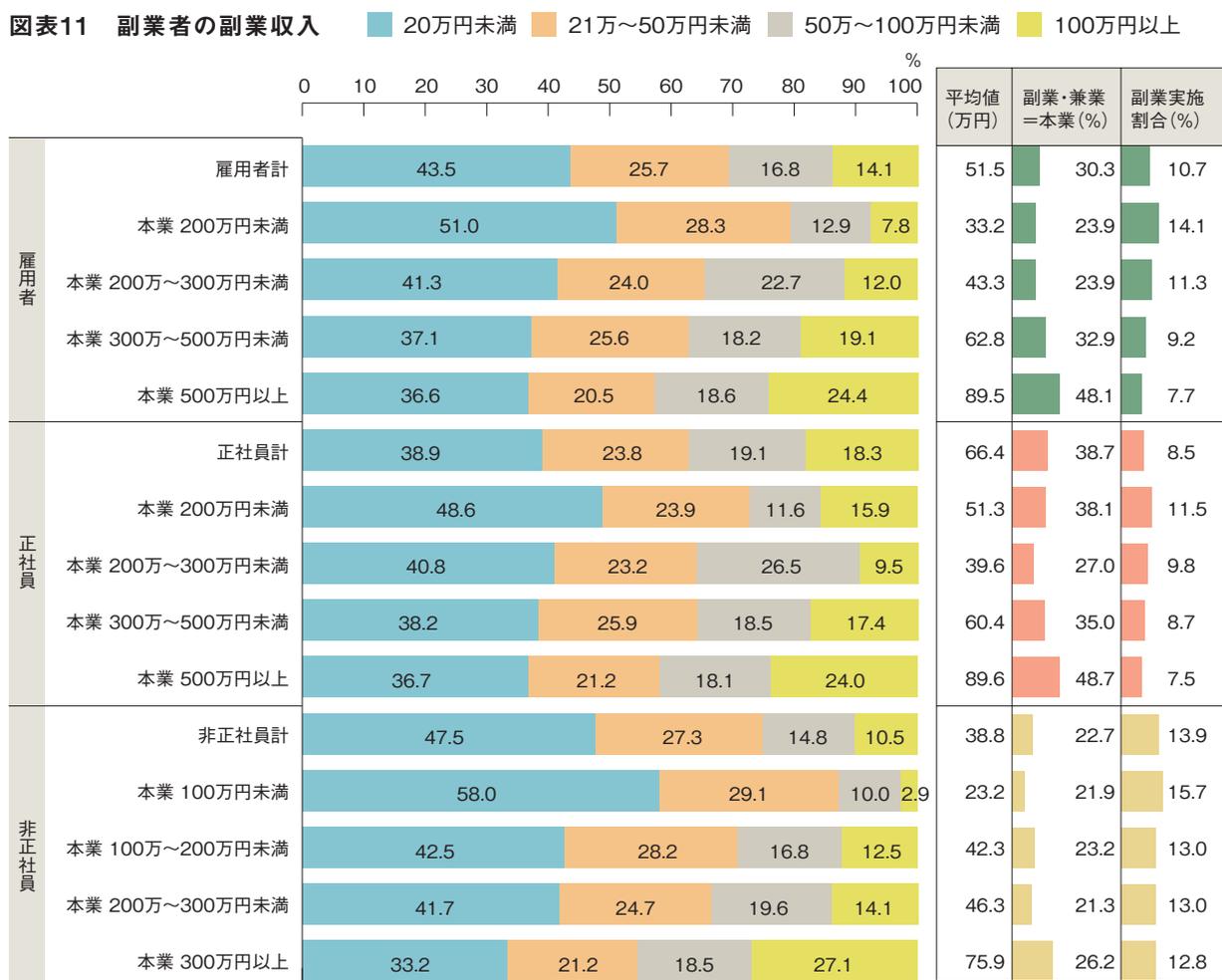
副業の本人への影響

全国就業実態パネル調査では、同じ個人の変化を把握することができます。ここからは、そうした変化のデータを使い、副業が個人におよぼす影響をみていきましょう。

副業と成長実感との関係を探る

厚生労働省「副業・兼業の促進に関するガイドライン」は企業が従業員の副

図表11 副業者の副業収入



注:「副業・兼業＝本業」とは、副業・兼業が本業と同じ仕事内容であることを指す。

業を推進するメリットとして、社内では得られない知識・スキルの獲得や、自律性・自主性を促せること、優秀な人材の獲得と流出防止に役立つことなどを挙げています。社内ですぐ得られない知識・スキルの獲得や自律性・自主性の促進は、従業員の成長実感をもたらす可能性が高いといえます。仕事に対する満足度が高まる場合もあるでしょう。

では、副業と成長実感はどのような関係するのでしょうか。正社員と非正社員に分けて考察します^{*2}。

図表12は、副業を行っていない人を基準としたときに、副業をはじめた人と副業をつづけている人では、成長実感が高まる確率がどれだけ違うのかを表しています。たとえば、正の値かつ実線の場合は、副業を行っていない人よりも、成長実感が高まる確率が大きいことを意味しています。点線の場合は、統計的にみて有意差（意味のある違い）がないことを表しています。

正社員では、副業をはじめた人の方

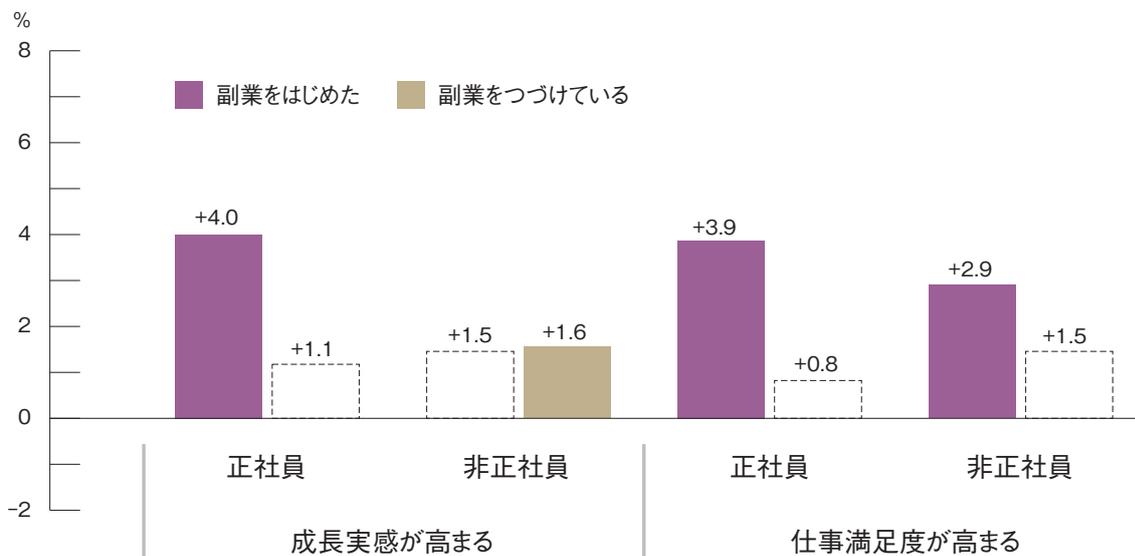
が、副業を行っていない人よりも、成長実感が高まる確率が4.0%高いことがわかります（図表12）。副業をつづけている人では副業を行っていない人と有意差がない結果を得ましたが、副業をはじめたことは正社員の成長を促す効果があるといえるでしょう。

一方、非正社員の場合、副業を行っていない人と副業をはじめた人の比較では有意差がない結果となりました。そして、非正社員で副業をつづけている人では副業を行っていない人よりも成長実感が高まる確率は1.6%高くなりました。非正社員にとっても、副業をつづけることは新たな成長機会をもたらすということでしょう。

正社員、非正社員ともに、副業をはじめた人については、副業を行っていない人と比べて、仕事満足度が高まる確率も約3〜4%高くなります。平均的にみて、副業は従業員にとって成長機会になるだけでなく仕事に対する満足度を高める効果もあるようです。

*2:継続した2年間について、副業の従事状況を、「副業を行っていない」「副業をはじめた」「副業を続けている」「副業をやめた」の4つに分類し、「副業を行っていない」場合と比べて、他の場合でどれだけ効果が大きいのかを分析した。図表12から図表14まででは、「副業をはじめた」場合と「副業を続けている」場合の結果を記載している。

図表12 副業を行っていない場合と比べて、成長実感/仕事満足度が高まる確率はどれだけ大きい/小さいか



注1:JPSED2017~2020を用いている。変量効果プロビット回帰であり、数値は限界効果を表す。性別、年齢、学歴、配偶者の有無、子どもの有無、主な稼ぎ手か、業種、職種、従業員規模、役職、年収を制御した結果である。個人属性を含めないモデルでも同様の結果を得た。

注2:成長実感/仕事満足度が高まるとは、1年前よりも成長実感(1~5)、仕事満足度(1~5)のスコアが高くなった場合を指す。

副業は転職を促進するのか

副業は転職を促進するのではないか。こうした不安をもつ企業も多いはず。副業をすることで転職する確率がどれだけ大きくなるのか、調べてみました。

図表13は、図表12と同じように、副業を行っていない人を基準としたときに、副業をはじめた人と副業をつづけている人との間で、転職する確率がどれだけ異なるのかを、正社員と非正社員別にみたものです。正社員では、副業を行っていない人と比べると、転職する確率は、副業をはじめた人では3.7%、副業をつづけている人では1.3%高くなっています(図表13)。非正社員の方がその傾向は大きく、副業をはじめた人では7.9%、副業をつづけている人では4.7%高くなります。

副業者に限定して副業目的別にみると、正社員では、「転職や独立の準備のため」に副業を行っている場合では転職する確率が高くなりました。

つまり、副業をきっかけに転職意向が高まったというよりは、そもそも転職意向がある人が、副業を行っているという図式のようなようです。

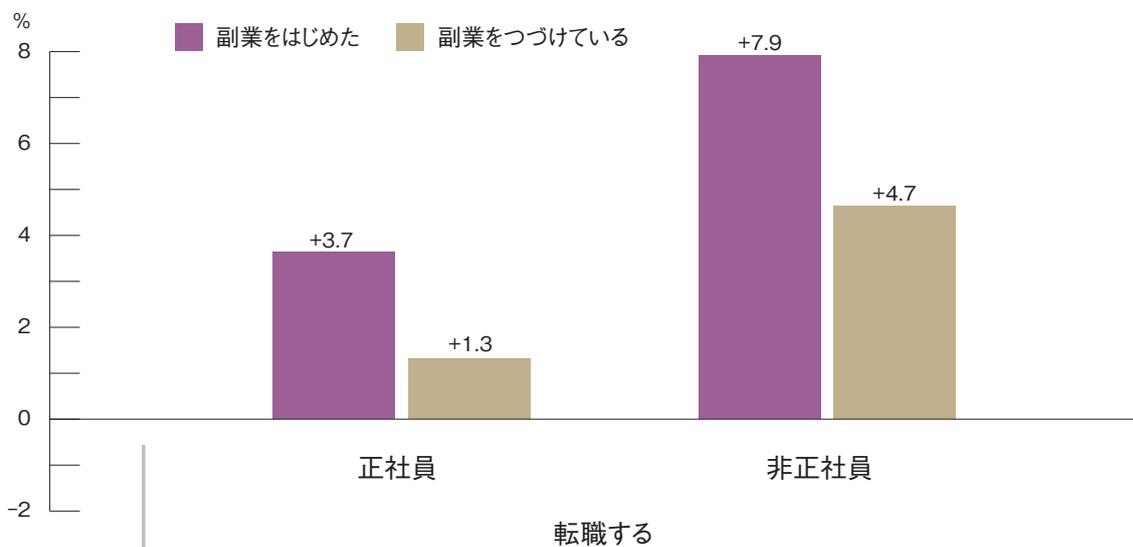
仕事と家庭生活の両立という問題

副業と労働時間の関係では、副業が長時間労働の起因となるケースは一部であることを示しましたが、では副業をする、仕事と家庭生活の両立に悩むようになるのでしょうか。

図表14も図表12や図表13と同様に、副業を行っていない人を基準としたときに、副業をはじめた人と副業をつづけている人との間で、両立ストレスが高まる確率がどれだけ異なるのかを、正社員と非正社員別にみたものです。なお、点線になっている部分は、統計的にみて有意差がないことを表しています。

両立ストレスが高まる確率は、正社員と非正社員とではわずかに傾向が異なりま

図表13 副業を行っていない場合と比べて、転職する確率がどれだけ大きい/小さいか



注1:分析手法は図表12の通りである。
注2:転職とは、1年以内に転職した場合を指す。

す。正社員では、副業をはじめた人では、副業を行っていない人よりも、両立ストレスが高まる確率が1・8%高いですが、副業をつづけている人では、副業を行っていない人と大きく変わりません(図表14)。

一方、非正社員では、副業をはじめた人(2・4%)も副業を続けている人(2・3%)も、副業を行っていない人より両立ストレスが高まる確率が高くなっています。

前述のように、正社員と非正社員とでは副業の状況が異なります。副業の内容と副業をする目的をみても、非正社員の方が本業と異なる内容の仕事に従事する場合や、収入補填を目的に副業を行う場合が多く、さまざまな理由で仕事と家庭生活の両立ストレスを感じやすいのかもしれない。

とはいえ、正社員であっても複数の仕事を行い、労働時間が長くなれば、健康を害する可能性は高まります。そこで次に、本人のストレス状況についてみてみました。

厚生労働省のストレスチェックでは、ス

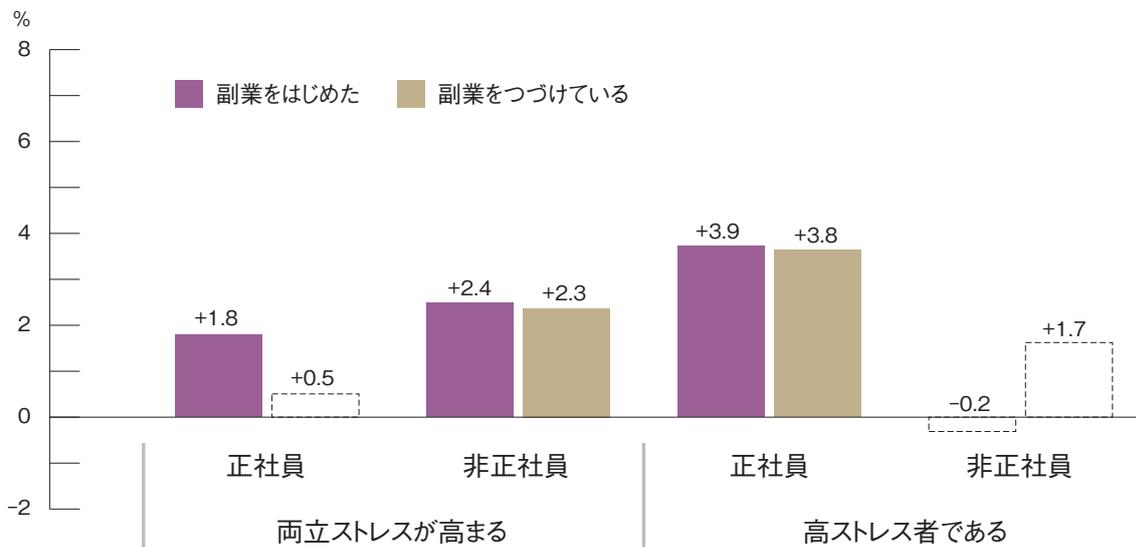
レスが一定の基準を超えた場合を高ストレス者と定義しています。それに合わせて、全国就業実態パネル調査でも高ストレス者に該当する基準を作成しています。そのうえで、副業を行う人では、副業を行わなかった人よりも、高ストレス者に該当する確率がどれほど高いかをみてみました。

その結果、正社員で副業をはじめた人(3・9%)も副業をつづけている人(3・8%)も、副業を行っていない人よりも高ストレス者に該当する確率が高いことがわかりました(図表14)。

非正社員では、副業をはじめた人も副業をつづけている人も、副業を行っていない人との間に有意差はありません。

平均的にみると、副業をすることで、ストレスは高まるかもしれませんが、人によって副業から感じるストレスはさまざまであり、程度も異なるでしょう。本業先の企業としては、従業員の健康悪化を早期に発見するために、健康診断やストレスチェックを実施することがますます重要になります。

図表14 副業を行っていない場合と比べて、高ストレス者に該当する確率と仕事と家庭生活の両立ストレスが高まる確率がどれだけ大きい/小さいか



注1:分析手法は図表12の通りである。

注2:高ストレス者とは、メンタルヘルスのスコア(8~40)が、厚生労働省のストレスチェックの基準に合わせて算出した数値(25.66)以上の場合と定義している。両立ストレスが高まるとは、1年前よりも仕事と家庭生活の両立ストレス(1~5)のスコアが高くなった場合を指す。

副業解禁企業のリアル

企業が副業の解禁をためらう理由はこういったものなのでしょうか。

すでに副業を解禁した企業の事例から、そうした理由の正否を考えます。



ここまでみてきたように、労働者が労働時間以外の時間をどのように使うのかについて、企業が干渉することはできません。それは副業も同じことです。とはいえ、多くの企業が社員の副業にいい顔をしないのが実情です。まずは、その背景をみていきましょう。

企業が副業解禁をためらう5つの理由

労働政策研究・研修機構の報告書「雇用者の副業に関する調査研究」（2005）に、企業が副業を禁止する理由として「業務に専念してもらいたい（78・1%）」「業務に悪影響を及ぼす（49・3%）」「企業秩序を乱す（40・9%）」「業務上の秘密を保持したい（27・8%）」という調査の結果が示されています（調査時期は2004年）。実際、私たちが14名の人事部長と副業について議論をした場では、上記に加え、「労働時間管理」や「副業に関する社内

手続き」に課題があること、さらには「副業解禁によるメリット」が見出しにくいといった声が上がりました。こうした調査や対話をもとに、企業が副業の解禁をためらう理由を整理したのが図表15です。

第1の理由は「業務に専念してもらいたい」ということです。本業にきちんと向き合い、成果を出してもらいたいという考えの表れともいえます。第2は「労働時間管理が大変だ」ということです。副業を許可すると労働時間管理が複雑になります。ストレスなどの健康管理にもより一層の注意を払わなければならない、というわけです。

企業秘密などの漏洩は昨今大きな問題になります。もしかしたら、副業者が「穴」になるかもしれない。「機密情報を保持したい」というのが第3の理由です。つづく第4は先ほども出たように、「社内手続きをどうすればよいかかわからない」ということです。副業申請や許可の手続きをどのようにすべきか、皆目見

当がつかない状態だと考えられます。

最後の第5は、「副業解禁にメリットを感じない」ということ。逆にいえば、副業を解禁しないことによるデメリットを見通せていないともいえます。

次ページからはこれらの「できない理由」に対して、先進企業がどのように向き合い、クリアしてきたかを、インタビュー調査（図表16）から紹介します。

図表15 副業解禁をためらう5つの理由

理由1	業務に専念してもらいたい
理由2	労働時間管理が大変だ
理由3	機密情報を保持したい
理由4	社内手続きをどうすればよいかかわからない
理由5	副業解禁にメリットを感じない

副業解禁を ためらう

理由

1

業務に専念してもらいたい

それでも解禁する企業のリアル



新生銀行

会社でパフォーマンスを発揮してくれれば、副業をしてもらっても構いません



サイボウズ

就業時間外に行う副業は、個人の活動であり、禁止自体が不自然だと考えています



ユニリーバ

社員には会社以外の場でもどんどん能力を発揮してほしい。本人によりことであるのはもちろん、エンゲージメントやウェルビーイングも高まるので、会社にとってもよいことなのです

職務専念義務が副業禁止の理由としてよく挙げられます。確かに、社員は自らの職務に専念する義務があります。しかし、副業を禁止にすれば社員は職務に専念するのでしょうか。

ここまで何度も述べてきた通り、そもそも企業は社員の就業時間外の過ごし方を管理することは原則としてできません。新生銀行の天明純一氏は「会社が従業員の就業時間外の時間をコントロールすることは本来、間違っている」と指摘します。会社が期待した役割を果たしているのであれば、就業時間外の時間の使い方まで会社は口を出すべきではないのです。サイボウズの恩田志保氏も「就業時間外に行う副業は、個人の活動であり、当社では禁止自体が不自然だと考えた」と言います。サイボウズは社員が100人いたら100通りの働き方が実現できる会社を標榜しており、労働時間や給与を個別に変更し、さまざまな副業を行うことが可能です。

「社員が組織の垣根にとらわれず、能力を発揮できることは会社と個人双方にとってよいこと」と指摘するのはユニリーバ・ジャパン・ホールディングス(以下、ユニリーバ)の島田由香氏です。副業が禁止された状態では、エンゲージメント(会社への愛着心)やウェルビーイング(幸福度)が高まる機会も減るでしょう。近年、仕事の他に、家庭や趣味、自己学習、地域活動などの活動領域をもつ人が増えています。一人ひとりがモチベーション高く働くことができるよう、人材を1社で困い込まないこと、個人がさまざまな選択ができるようにすることが重要です。

図表16 インタビュー調査の概要

- 調査対象: 副業を人事施策として導入し、運用している企業
- 調査期間: 2022年2~3月
- 調査企業: サイボウズ、新生銀行、ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス、ライオン
- 調査方法: オンライン形式

副業解禁を ためらう

理由

2

労働時間管理が大変だ

それでも解禁する企業のリアル



ライオン

副業先での労働時間は週20時間未満というルールですが、業務委託契約型の場合は報告を求めています



新生銀行

社員が従事する副業は業務委託契約型が中心ですが、雇用契約型も就業時間に制限を設けて認めています



サイボウズ

業務委託契約型の副業の場合、副業での就業時間は聞かないケースも。雇用契約型の副業は別の1社での働き方や労働時間数を聞いたうえで、承認できるかを判断します



ユニリーバ

副業に従事する時間数は申請の段階では聞いていません

副業の就業時間を 把握する可否か

一方で、「雇用契約型の副業の申請があった場合は、自社と副業先を合わせた労働時間の上限を設定し許可を与

副業解禁に対して企業が消極的になる大きな理由の一つが「労働時間管理が大変そうだ」というものです。この点については労働基準法に則して10ページに整理しましたが、法制面だけでなく、解禁企業の実態も知りたいところでしょう。

まず法制上、「業務委託契約などの副業であれば本業先に労働時間通算の義務はない」(10ページ)ですが、各社からは、そもそも社員から申請があるのは業務委託契約型の副業が中心、という声がかれました。今後、副業を解禁するにあたり、「業務委託契約型のみを認める」という制約もあり得るでしょう。

えるかどうか検討する」(ライオン、新生銀行)ケースもあります。自社と副業先での働き方の両方を勘案し、副業の許可を慎重に出しているわけです。雇用契約型の場合、「申請された副業時間と自社での労働時間を合わせると長くなる可能性がある場合は、副業もしくは自社の労働時間の再考を求める」(サイボウズ)という声もありました。

社員の活動の自由やプライバシーを尊重するといった観点から、あえて副業における就業時間を把握せず、報告も求めないという企業もありました。たとえば、ユニリーバは「申請時点では、想定する副業従事時間をいずれの場合でも聞いている」そうです。各社ともに副業に関する労働法制をしっかり理解したうえで、自社に合ったやり方を探っているようです。



副業解禁を ためらう

理由
3

機密情報を保持したい

それでも解禁する企業のリアル



新生銀行

情報漏洩は副業だけがリスクではありません。社員全員に常時、個人情報などの管理を徹底させるという規範の問題です



サイボウズ

会社全体で大事にしている、「公正大」の文化をすべての社員が守ることが情報漏洩の防止にもつながります



ライオン

副業規程に情報漏洩の禁止を明記。また、想定外のデータ流出を防ぐ目的で、副業においては会社のパソコンは使用不可というルールを設けました

機密情報の漏洩も副業を解禁した場合の主なリスクの一つと考えられています。解禁した企業はどういった姿勢で臨んでいるのでしょうか。

実は、今回インタビューした企業の多くが「そのリスクは副業解禁したから生じるものではない」と回答しました。新生銀行の天明氏は、「副業しているか否かを問わず、社内研修などで全員に漏洩リスクと防止策を周知徹底している。社員であれば当然守るといふ内容だ」と話していました。副業をしている社員だけでなく、社員全員に情報漏洩の防止策を徹底教育しているのです。

情報漏洩の防止は 全社員の義務である

サイボウズの恩田氏いわく、「情報漏洩は決してやらないという会社との約束を公正大に守ってもらう」ということです。このほか、ライオンでは想定外のデータ流出を防ぐ目的で、副業においては会社のパソコンは使用不可というルールを設けて対応していました。

こうした「副業でのみ起きる問題ではない」という視点は他にも適用できます。たとえば副業が起因となる競争禁止義務違反を懸念する声がありますが、「それも副業に限らず起こる問題。転職などの機会

は誰にでもある」(サイボウズ)のです。競争先については、「副業先では自社の社名は使わないというルールになっており、使う場合には別途許可が必要」(新生銀行)といったケースもありました。

副業を解禁した企業は、情報漏洩や競争につながるから解禁はリスクが大きい、と考えるのではなく、まずは副業を解禁した際に起こり得る課題とその対応策を冷静に検討し、必要に応じて具体的なルールを定め、しっかり運用しているようです。



副業解禁を ためらう

理由
4

社内手続きを どうすればよいかわからない

それでも解禁する企業のリアル



新生銀行

実質的に届出制に近い許可制となっています。人事は形式的要件のみを確認します



ライオン

職場の上長の確認と副業のルールへの理解があれば、基本的に申告のみでOKです



ユニリーバ

最低限の事項と競業避止義務違反にあたらなことを、予想される報酬などを記入してもらい確認しています



サイボウズ

副業のルールへの理解を前提に、「会社の資産を使う場合」と「他社に雇用される場合」の副業のみ申請してもらいます

実際に副業解禁を考えた場合に、社内手続きをどうするかは避けては通れない実務上のポイントです。そこで、解禁している各社に手続きの実態について聞きました。

副業開始時の手続きについて、「届出制に近い許可制」だという新生銀行では、形式的要件として「副業先の名称、所在地、就労場所、他社に雇用されるか否か、想定労働時間、自社と資本関係がないかどうか」といった確認もしています。また、ライオンでは、副業先の名称、所在地、副業内容のほか、副業のルールを確認した旨を記載するチェックシートを提出させています。ユニリーバでは、前述の2社のような副業に関する基本情報のほか、競業避止義務を含め、同社の企業行動原則に反しないことを書面に提出し、所属部門管掌役員および法務役員が確認するプロセスが設けられています。

副業申請のフローを 全社オープンに

運用面ではそのほか、サイボウズでは「会社の資産を使う場合」と「他社に雇用される場合」のみ申請が必要というルールにしています。同社では「副業申請のワークフローはすべてオープンになり、誰でも閲覧できる」ようになっていきます。そのため、申請した社員も気持ちよく副業ができると感じているそうです。副業開始後の状況報告については、年単位など定期的な報告を副業者に求めるケースもありました。ユニリーバでは「当初の申請内容から変更があった場合のみ、報告を求める」というやり方が採られています。



副業解禁を ためらう

理由
5

副業解禁にメリットを感じない

それでも解禁する企業のリアル



新生銀行

会社への還元を求めることが副業解禁の目的ではありません。それが必須になると、副業自体が窮屈になり、やりづらくなってしまいます



ライオン

本業へのマイナスの影響も、健康面での懸案事例もありません。会社としてのデメリットは生じていません



ユニリーバ

新卒・中途を問わず、企業選びのポイントが変わり、副業はもちろん、働き方のフレキシビリティを重視するケースが多くなっています



サイボウズ

副業という働き方の選択肢があることで、サイボウズで働きつつけられる社員もいます

副業を解禁したことによる企業側の

メリットはどのようなものがあるのでしょうか。まず注目すべきは、新生銀行のように、そもそも企業側はメリットを期待していないという声です。社員が就業時間外で取り組んだことに、企業側のメリットやデメリットもないだろう、というのが根底にある考え方です。ライオンをはじめとした副業を解禁した企業では、デメリットが生じた残念な副業事例は今のところないそうです。

ところが多くの企業は、直接的なメリットを期待します。こうしたメリットを求める企業の姿勢こそ、副業という選択肢を社員に取りにくくしている要因なのです。

副業解禁企業は 人材獲得に有利

長期的な目でみれば、副業は結果的に企業側にメリットをもたらしているといえます。たとえば、ユニリーバは、「本業

では得られない経験を積むことによつて、新たな知識やスキルが得られることも多い。また、副業を認めていることは優秀な人材の獲得にもつながっている」というのです。新生銀行も「副業ができるということが、人材獲得において競合他社との差別化になっている」ということでした。

さらに、サイボウズは「新たな人材獲得のみならず、社員の定着に効果がある」といいます。目の前の仕事をこなしながら、別な仕事にもチャレンジしたい人にとって、副業は最適な手段です。

ここまで、企業が副業の解禁をためらう理由は何か、解禁企業がそうした理由をいかに検討し乗り越えたのか、そのリアルをみてきました。副業解禁は、社員の働き方の選択肢を増やします。それと同時に、そうした多様な働き方が可能な企業だという評判を社会に広め、求職者の質と量を増す副次的な効果を企業にもたらすのです。

副業解禁企業に そのメリットを問う矛盾

「うーん。あるとすると……」。副業解禁のメリットを担当者にたずねた際、多くの場合、このような間がありました。その後にごうごうつづきます。「メリット

がないわけではない。いくつか具体的に挙げることもできるが、そもそも就業時間外に行われる社員の活動に、企業側のメリットも何もない。あつたとしても副次的なものに過ぎない」。

こうした間や前置きこそ、その企業が副業を解禁できた証左であり、割愛せず、リアルに伝える必要があると考えました。

企業のメリット、デメリットに対応する回答だけ抜き出して紹介すれば、それを強調するようなメッセージを発しかねない。その情報をもとに、副業解禁を検討するならば、どの副業ならメリットがあるのかといった分析や、実際に効果があったかどうかといった検証プロセスが必要になるでしょう。それは副業解禁のハードルを上げてしまいかねません。

解禁企業に共通していたのは、副業は

就業時間外の一つの活動に過ぎないという考え方です。メリットを聞かれること自体に、違和感を覚えるという声もありました。

デメリットについても、とくに生じていない、懸念される情報漏洩についても副業だけで起こる問題ではないという反応でした。メリットもデメリットも、解禁企業にとっては、大きな関心ごとではないのです。

そもそも、就業時間外の時間をどのように活用するかは労働者の自由であり、就業規則で副業を一律に禁止したりとしても、それ自体が法律上無効となります。現行ルールが複雑でわかりにくいので、これまではその事実さえ正しく伝わっていなかったようですが、それも時間の問題です。いよいよ、副業のあり方についてすべての企業が検討すべき時がきたのです。

とはいえ、企業内のルールを変え、解禁へと舵を切ることが難しいことは容易に想像できます。その際は、ぜひ、本

書のリアルな情報を活用してください。本書を傍らに置きながら、副業解禁をうまく実現していただければ、と願っています。

本書の姉妹版として、「副業受入れ」のガイドラインを2022年秋に発行します。副業は従業員のプライベートに関わるもので、その容認は企業にとってメリットやデメリットを語るべきものではない一方、受入れについては企業にとって大きなメリットがあります。戦略的人材活用の一手段になるというメッセージを展開します。



Works Report 2022

副業のリアル 解禁ガイドライン

リクルートワークス研究所
「副業のリアル」研究プロジェクト

【プロジェクトリーダー】

萩原牧子(調査設計・解析センター長／主幹研究員・主幹アナリスト)

【プロジェクトメンバー】

大谷碧(研究員・アナリスト)

孫垂文(研究員・アナリスト)

千野翔平(研究員)

古屋星斗(主任研究員)

阪口祐子(アソシエイト)

全体監修・p9～11執筆／荒井太一(森・濱田松本法律事務所 パートナー)

編集／荻野進介

アートディレクション／白寅宰(JAZYブランディング)

デザイン／頓部奈緒子

イラストレーション／岡田丈

校正／ディクション

印刷／北斗社

2022年6月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

Works Report 2022

副業のリアル 解禁ガイドライン

リクルートワークス研究所
〒104-8001
東京都中央区銀座8-4-17
リクルート銀座8丁目ビル
株式会社リクルート
<https://www.works-i.com>