

人材活用の新潮流・人材シェアリング

—人口減少下の効率的な人材活用法に関する考察—

調査部 副主任研究員 星 貴子

目 次

1. はじめに
2. わが国における人材不足の現状
 - (1) 深刻化する高度人材不足
 - (2) 人材不足による弊害
3. 人材活用の新たな潮流
 - (1) 人材シェアリングとは
 - (2) シェアリング人材に求められる要素
 - (3) 期待される効果
4. 人材シェアリングの現状
 - (1) 多様化する就労意識
 - (2) 前向きな事業者も増加
 - (3) 拡充し始めた仲介機能
 - (4) 人材に転嫁される事業者のリスク
5. 人材シェアリングの本格化に向けて
6. おわりに

要 約

1. 高度人材不足が地域経済に深刻なダメージを及ぼすことが懸念されるなか、人材シェアリングは人口減少に向かうわが国にとって有効な人材活用法になることが期待される。これは、従来の取引や連携などに基づいて実施される出向や派遣と異なり、組織、業種、地域といった既存の枠組みを越えて複数の事業体が、IT技術者、企業経営者、マネジメント経験者といった高度人材を共有することである。
2. 人材シェアリングを通して、事業体は、効率的な人材活用、従業員の成長、イノベーションの創出、ネットワークの拡大といったメリットが期待できる。実際に、こうしたメリットを実感する事業体が出てきている。さらに、人材シェアリングは、事業体にとどまらず、地域の産業基盤の強化や地域経済の再生・活性化、技術開発や新産業創出の促進など、わが国経済へのメリットも期待できる。
3. 人材シェアリングを取り巻く状況をみると、副業・兼業を希望する労働者が増加するとともに、そうした働き方を受け入れる事業体も増加し、しかもIT関連企業から地方自治体まで業種が多様化している。また、官民連携の下、高度人材と彼らを必要とする事業体を仲介する体制が全国規模で拡充され始めた。人材シェアリングの基盤が構築されつつあるといえよう。
4. 一方で、人材シェアリングに対するリスクも残っている。事業体では、労務管理の煩雑化や事務負担の増加、情報漏えいや知的財産の流出を懸念している。こうしたリスクを低減するため、シェアリング人材を共有する事業体の業種、そこでの就労時間や勤務形態などを制限する社内規定を設けている例が多いが、その効果は限定的である。そのうえ、こうした制限がシェアリング人材の抱える過重労働、社会保険の保証・補償の縮小といったリスクを招来した面も否めない。
5. 今後、人材シェアリングの普及が予想されるなか、残存するリスクの低減が不可欠となる。当面は現行法制下、各事業体のなかで規定の見直しで対処せざるを得ないが、多様な働き方を保証するため、労働関連法制の抜本的な見直しが必要であろう。

1. はじめに

わが国では、とりわけ地方圏や中小・小規模企業において、IT技術者や経営幹部といった高度人材不足が深刻化する一方で、都市部の大企業を中心にそうした人材を巡る獲得競争が激化している。しかし、高度人材を獲得できた地域や企業のみでわが国経済を支えることはできない。地域間、企業間の格差が一段と拡大するばかりか、わが国の経済成長にブレーキがかかる可能性も否めない。今後も高度人材不足の持続が見込まれるなか、企業の収益構造の改善や持続的な経済成長を実現するには、限られた人材を地域や企業で幅広く共有し、有効に活用すること、いわゆる「人材シェアリング」が不可欠である。

以下では、わが国の人材不足の実態と予見される弊害をまとめたうえで、高度人材の獲得が困難な事業体が効率的に人材を活用することができる人材シェアリングの必要性を明示するとともに、ヒアリング調査の結果や各種報告書をもとに人材シェアリングの課題について整理する。

なお、本稿は、高度人材の共有について考察するものであり、個人の趣味の範囲で行う副業・兼業（注1）やパート・アルバイトの掛け持ち等は対象としない。

（注1）法的に副業と兼業の違いはないため、収入、就労時間、無償か有償かなど、企業によって定義が異なる。本稿では、原則として「副業・兼業」を使用する。資料やヒアリング結果について言及する場合は、資料やヒアリング先の使用に準じる。

2. わが国における人材不足の現状

ここでは、わが国において、高度人材不足が深刻化している現状と、それによってもたらされる経済への影響についてみていく。

（1）深刻化する高度人材不足

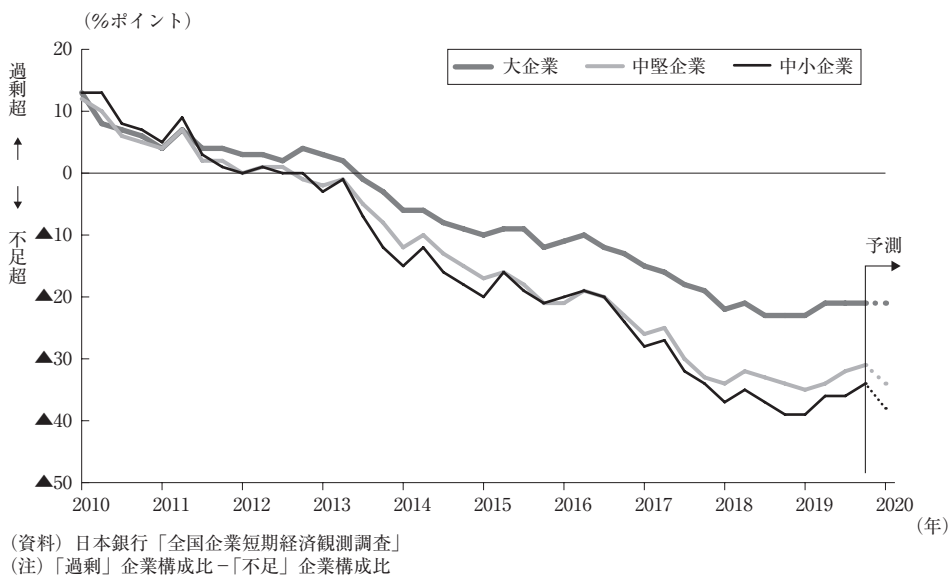
わが国では、企業規模にかかわらず、人材不足が常態化している。日本銀行の全国企業短期経済観測調査（短観）によれば、雇用人員判断DIは、2013年半ばにマイナスに転じて以降、総じて、その幅を拡大させている（図表1）。企業規模別では、大企業に比べ、中堅企業や中小企業の落ち込みが大きい。しかも、両者の差は拡大傾向にあり、企業規模が小さいほど、深刻な人材不足に直面しているといえよう。

とりわけ懸念されるのが、経営幹部やIT技術者といった事業の中核を担う高度人材の不足である。経営幹部については、中小企業や小規模企業においてその不足が深刻化している。近年、中小企業において、経営者の高齢化が進展しているが、これは後継者が確保できず、経営者が高齢になっても経営に携わらざるを得ないことが背景にあるとみられる。中小企業庁は、2025年までに、後継者不在を理由に、黒字、高収益企業であっても、中小・小規模企業全体の3分の1に相当する127万社が休廃業のリスクに晒されると試算している。すなわち、中小企業では、少なくとも127万人の経営管理に携わる人材が不足するのである（注2）。

IT人材については、IT産業のみならず、業務の高度化や効率化、ITを活用した生産性向上など、幅広い分野で必要とされることから、今後、人材不足が加速するとみられる（図表2）。経済産業省の調

査（注3）によれば、IT人材は、2020年時点ですでに30万人不足しているとみられる。年間の供給力は1万人程度と考えられるが、需要は2.3万人ずつ増えることが予想され、2030年には158万人の総需要人数に対して、約45万人の不足となることを見込まれる（図表3）。スキル別にみると、デジタル技術の進展に伴い、IoTや人工知能（AI）などのデジタル技術を担う「先端IT人材」の不足数は年々増加し、2030年には、2018年の14倍に当たる27万人に達する。「従来型IT人材」についても、需要が大幅に減少するとはいえ、2030年時点で18万人の不足が見込まれる。

（図表1）雇用人員判断D.I.（全産業）

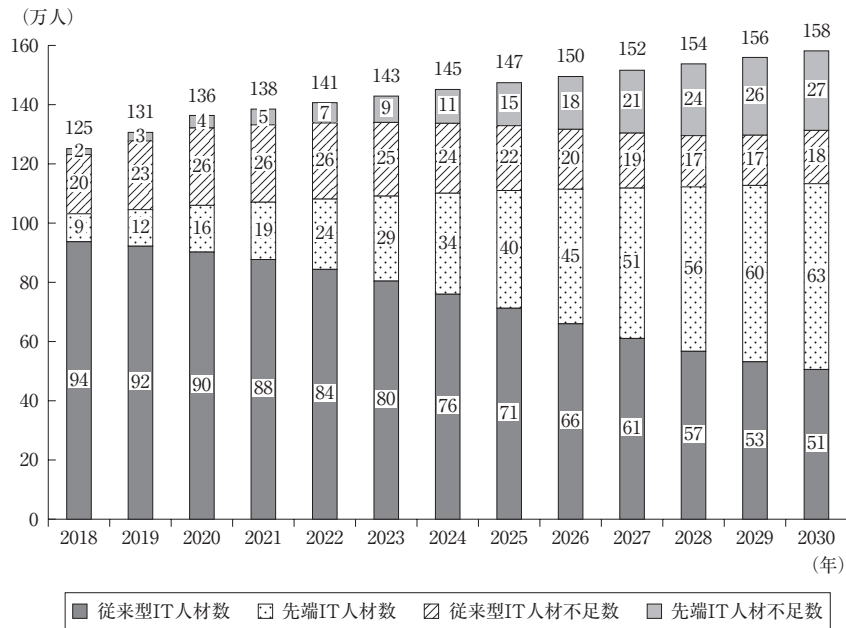


（図表2）産業別にみた高度知識・スキルの需要

	産業						
	航空	自動車	化学	食料品	生産用機械	電子部品/回路/デバイス	金融
IoT/アナリストティクス	○	○	○ 製造工程等で汎用機含有	○ マーケ/製造工程等で汎用機含有	○ マーケ/製造工程等で汎用機含有	○ 製造工程等で汎用機含有	○ マーケ分野等で汎用機含有
自動化・ロボティクス	○	△	△ 既に一定レベルで自動化済	○ 製造工程等で一層の自動化余地有	○ 製造工程等で一層の自動化余地有	△ 既に一定レベルで自動化済	○ 事務作業等で自動化余地有
サイバーセキュリティ	○	○	△ サイバー攻撃リスクはあるが限定的	△ サイバー攻撃リスクはあるが限定的	○ 販売製品のハッキングリスク有	— サイバー攻撃のリスクは低い	○ 金融サービスのハッキングリスク有
Additive manufacturing (付加製造・3Dプリンタ)	○	△	— 汎用可能範囲は限定的	— 汎用可能範囲は限定的	○ 生産用機械の部品製造に活用	△ パッケージング等、限定的だが活用可	— 汎用可能範囲は限定的
大規模プロジェクトマネジメント	○	△	— 複雑だが既に一定のノウハウ有	— 開発/製造の規模/複雑さ 小	△ 開発/製造の規模/複雑さ 中	△ 開発/製造の規模/複雑さ 中	○ システム開発は大規模・複雑
自動制御	△	○	— 定義に該当する製品がない	— 定義に該当する製品がない	○ 自動車同様、機会は大い	— 定義に該当する製品がない	— 定義に該当する製品がない
組込SW（ソフトウェア）	△	○	— 定義に該当する製品がない	— 定義に該当する製品がない	○ 生産用機械に組込SWを利用	○ デバイスに組込SWを利用	— 定義に該当する製品がない

（資料）経済産業省「第3回必要な人材像とキャリア構築支援に向けた検討WG資料5（2017年11月）」
 （原典）総務省統計局「2012年経済センサス活動調査 産業別集計（製造業）「産業編」統計表データ」
 （注1）付加価値額の大きい産業を抽出。
 （注2）○：特に重要 △：重要 —：重要だが限定的

(図表3) IT人材の需給予想



(資料) みずほ情報総研株式会社「IT人材需給に関する調査(経済産業省委託事業、2019年3月)」
図表3-24
(注) IT需要の伸びを中位(年2~5%)、労働生産性の上昇率を年0.7%、ITの進化に応じて従来型人材のスキルアップが図られるとして試算。

(2) 人材不足による弊害

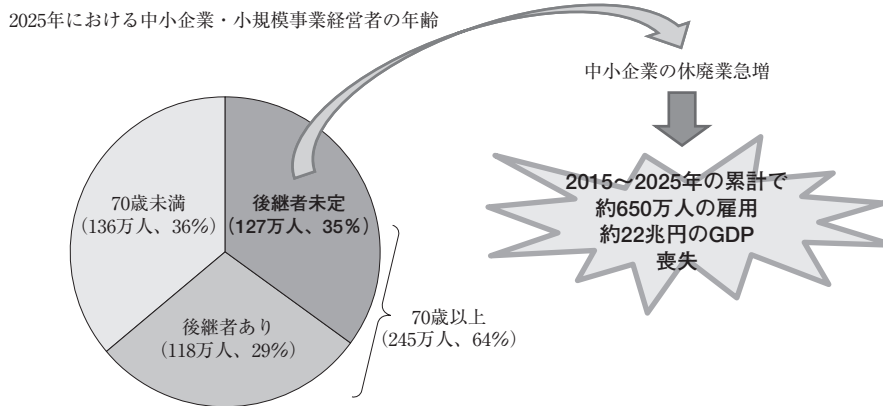
高度人材の不足は、個々の企業の事業・業績ばかりでなく、様々な形で地域経済、さらにはわが国経済に弊害をもたらすと考えられる。

中小・小規模企業の後継者不足は、企業経営に深刻な影響を及ぼす。前述の中小企業庁の推計によれば、後継者不在を理由に、全国127万社の中小・小規模企業の休廃業が急増することで、2015年から2025年にかけての10年間に累計で約650万人の雇用と22兆円のGDP(国内総生産)が失われる恐れがあるとしている(図表4)。これは、中国地方、四国地方、沖縄県の現役世代(注4)全員が失業し、埼玉県の県内総生産(注5)のすべてが失われることに等しい。

加えて、後継者不足を受けて高齢の経営者が増加することによる弊害もある。中小企業庁の報告(注6)によれば、経営者が高齢になるほど、設備、IT、人材、研究開発等のいずれの分野も投資意欲が減退するばかりでなく、売上が低迷する傾向にある。高齢経営者は新たな知識・技術の取り込みに必ずしも積極的でないため、時流に乗ることができず、売上が伸び悩むことが考えられる。

IT人材不足は、IT企業のみならず、それ以外の企業においても、企業業績や成長を阻害する可能性が高い。日進月歩でデジタル技術が進展するなか、IT企業では、「先端IT人材」の確保が成長のカギを握る。こうした人材を確保できなければ、先端技術の取り込みや技術開発等のイノベーションが滞る公算が大きい。欧米先進国のみならず、韓国、中国などアジア諸国においても、世界を牽引するようなデジタル技術が相次いで誕生するなか、わが国のIT産業が、こうした流れに乗りきれず、相対的に国際競争力を低下させる恐れもある。

(図表4) 中小企業の休廃業によるわが国経済への影響 (中小企業庁推計)



(資料) 星貴子「地方中小企業の中核人材不足解消に向けて (2018年5月)」より転載
(原典) 中小企業庁「中小企業・小規模事業者の生産性向上について (2017年)」

一方、IT企業以外でも、IT技術を取り入れることができず、事業の高度化、効率化や生産性の向上が遅れる可能性がある。たとえ導入しても、IT技術を適切に使いこなすことができる人材がいなければ、業務の改善にはつながらない。非効率で生産性の低い状況に甘んじれば、業績が悪化する恐れがある。

すでに先端IT人材を囲い込むための企業間競争は始まっており、より優秀な人材を獲得するために、1,000万円以上の初任給を提示するIT企業や、地元企業にIターンやUターンなどで就職する人材に対して補助金を出す自治体が出てきている。人材不足が解消されなければ、今後、人材獲得競争が激化し、企業が人材のさらなる囲い込みに走る懸念される。

もっとも、企業のこうした囲い込みが人材の需給逼迫を招来し、わが国経済成長の足かせとなりかねない。人材の囲い込みが可能な企業は、一部の大企業に限られる。前掲図表1の日銀短観の雇用人員判断D.I.をみると、2019年12月調査時点で、大企業は中堅企業に比べ10ポイント、中小企業に比べ13ポイント高くなっていた。これは、人材獲得競争において、厳しいながらも、資金力のある大企業の方が、人材が確保できていることの表れである。

確かに、大企業が高度人材を囲い込むことで、国際マーケットにおけるわが国の競争力を高める効果が期待される。しかしその一方で、わが国が生み出す付加価値の55%を創出し、雇用の70%を支える中小・小規模事業者が不利な立場に立たされることは看過しえない。結果的に、中小・小規模事業者が淘汰されることで、わが国の産業構造に破綻が生じることも危惧される。

そのうえ、人材を獲得できる大企業は、東京を中心とする大都市圏に多く所在しているため、大企業の人材の囲い込みに拍車がかかることにより、東京への一極集中が一層加速することが懸念される。その一方で、人材を獲得できない地方圏で地元経済の衰退に歯止めがかからなくなる恐れがある。人材不足が常態化する状況下、高度人材を確保できる一部の企業や地域のみが生き残るといった弱肉強食の環境では、地域間および企業間の格差がさらに拡大するリスクが高い。

(注2) 中小企業庁「中小企業・小規模事業者の生産性向上について(2017年)」。

(注3) みずほ情報総研株式会社「経済産業省委託事業 IT人材需給に関する調査(2019年3月)」。同調査では、文部科学省「学校基本調査」、厚生労働省「雇用動向調査」、総務省統計局「国勢調査」のほか、独立行政法人情報処理推進機構(IPA)が別途実施したIT人材に関する調査等を活用し、IT人材の需要と供給に関する試算、分析を実施。

(注4) 2019年の労働力人口。

中国地方386万人+四国地方190万人+沖縄県75万人=651万人。

(注5) 2016年の県内総生産(実質)。埼玉県は22兆993億円。

(注6) 中小企業庁「中小企業・小規模事業者の現状と課題(2017年10月)」。

3. 人材活用の新たな潮流

高度人材の需要が大きく伸びる一方で供給力が限られるなかにあつて、地域経済、さらにはわが国経済の持続的な成長を実現するためには、人材を囲い込むのではなく、ニーズに合わせて企業や様々な組織(以降、これらを合わせて事業体と称す)で人材を共有すること(人材シェアリング)が不可欠であると考えられる。以下では、人材シェアリングの定義を明示したうえで、ヒアリング調査の結果や各種報告書をもとに、共有される人材に必要な能力および人材シェアリングに期待される効果を整理する。

(1) 人材シェアリングとは

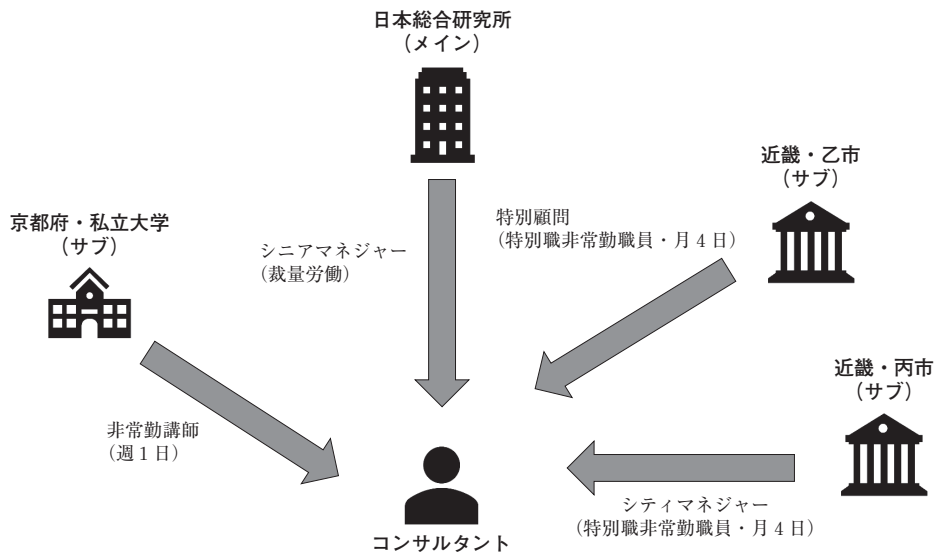
「人材シェアリング」とは、組織、業種、地域といった既存の枠組みを越えて複数の事業体が、人材、なかでもIT技術者、企業経営者、マネジメント経験者といった高度人材を共有(シェアリング)することである。これまでも、類似した企業間の人材共有は皆無であったわけではない。従来は、取引関係や連携関係など特定の枠組み内で、事業体同士の契約のもと、一方の事業体が自らの従業員を他方の事業体へ派遣・出向させる、あるいは共同事業に参画させるという形態が一般的であった。この場合、雇用主である事業体と出向先、派遣先、あるいは共同事業体の二つの組織間で、人材を共有するに過ぎない。

これに対し、本稿で定義する「人材シェアリング」は、関連のない複数の事業体が、他での雇用の有無に関係なく、それぞれの裁量で特定の知識やスキルを有する一個人と個別に契約し、その能力を活用することである。副業や兼業は、人材シェアリングの手法の一つに位置付けられる。一人の人材を2事業体以上が共有するため、雇用形態や就労形態は、正社員、週1日の契約社員、業務委託など、それぞれの事業体での業務内容に応じて異なる。高度人材の誰をどのように活用するかは、それぞれの事業体の裁量となる。

以下に人材シェアリングの具体的なケースとして、いくつか事例を紹介する。第1の事例は、本業(メイン)のほか、1カ所で副業(サブ)をしているケースである。日本総合研究所(日本総研)でマネジャーをしているA氏は、同社において裁量労働で就労する一方、九州地方にある甲市で参与(特別職非常勤職員)として毎月1週間就労する。第2の事例は、メインと、サブが3カ所のケースである。同じく日本総研でシニアマネジャーをしているB氏は、同社において裁量労働で就労する一方、近畿地方にある乙市に特別顧問(特別職非常勤職員)として、同じく丙市においてシティマネジャー(特別職非常勤職員)としてそれぞれ月4日程度(テレワーク可)就労するとともに、京都府にある私立大学で毎週水曜日に非常勤講師(1講義)を勤める(図表5、図表6)。第3の事例は、メインとサブの区別

がないケースである。サイボウズによれば（注7）、システムインテグレーター（注8）であるC氏は、同社と都内の別のIT企業で正規雇用（裁量労働）のデジタルビジネス担当のマネジャーを勤める。

（図表5）人材シェアリングのイメージ



（資料）日本総合研究所作成

（図表6）シェアリング人材の就労イメージ

日	月	火	水	木	金	土
				1	2	3
				日本総研		
4	5	6	7	8	9	10
	乙市	丙市	非常勤講師	日本総研		
11	12	13	14	15	16	17
	乙市	丙市	非常勤講師	日本総研		
18	19	20	21	22	23	24
	乙市	丙市	非常勤講師	日本総研		
25	26	27	28	29	30	31
	乙市	丙市	非常勤講師	日本総研		

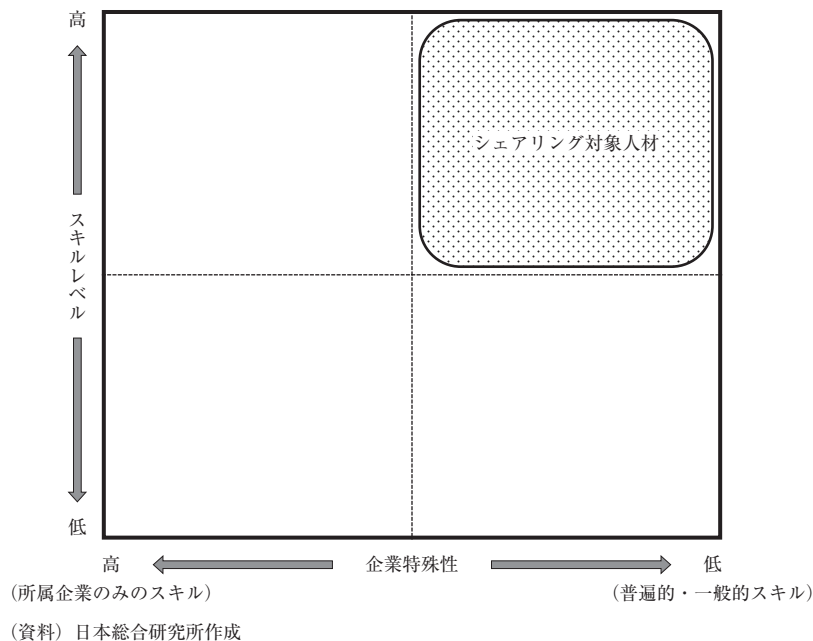
（資料）日本総合研究所作成

(2) シェリング人材に求められる要素

IT関連の知識やスキル、あるいは事業企画の経験など、高度なスキルやノウハウを有していれば、だれでもシェアリング人材になれるわけではない。労働経済の専門家や副業経験者へのヒアリング調査の結果、および公的機関の報告書等（注9）をもとにすると、シェアリング人材に求められる要素は、次の4点に整理できる。

第1は、高度人材が保有する知識、スキル、ノウハウの企業特殊性が低いことである（図表7）。わが国では、スキルやノウハウが企業独自であることが多いため、社外で有効な技術を身に付けているとは限らない。例えば、国家資格を有するシステムエンジニアであっても、一つの銀行の情報システム開発に専従しているような場合、当該銀行のシステム開発には精通しているものの、そこで培ったスキルやノウハウを他の企業のシステム開発に応用することは難しい。

（図表7）シェアリング対象人材のスキル範囲



第2は、企業風土への適応力である。シェアリング先の状況に合わせて、知識やスキルを活用することである。所属する企業がそうであったように、シェアリング先にも、企業風土のみならず、多少なりとも独自の業務プロセスや業務分掌などが存在するため、そうした独自性を理解する能力が求められる。保有する知識、スキル、ノウハウの企業特殊性が低いとしても、自らの方法や理論に固執しては、技能が十分に発揮されず、シェアリング先の求める成果をあげることができない。

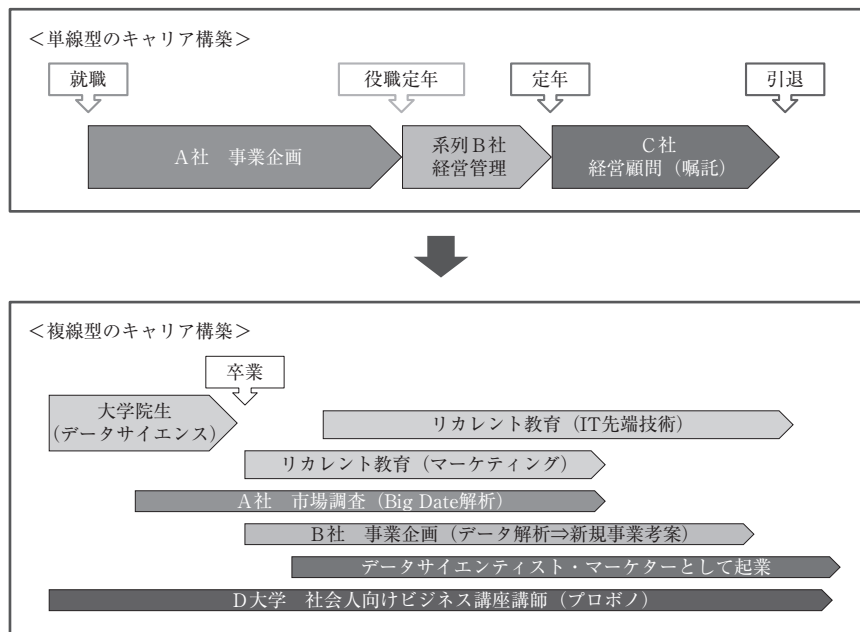
第3は、自身をマネジメントする力である。とくに、マネジメントが必要とされるのが、就労時間であろう。就労する事業体が複数になるほど、長時間労働、過重労働になる可能性が高いためである。政府は、いわゆる過労死ライン（注10）を本業に副業・兼業での残業時間を含めた合計時間で判断する方針を示した。副業を解禁している企業のなかには、副業先での就労時間を合わせて管理する企業がある。

しかし、副業での就労時間はあくまでも本人の申告ベースのため、本業側が正確に管理することは困難である。過重労働にならないようにスケジュールを調整するのは、労働者自身である。

第4は、自己啓発を継続する能力である。高度人材とはいえ、日々、自己の知識、スキル、ノウハウのレベルアップ、市場価値を高めることは不可欠である。日進月歩の技術革新によりIT技術の陳腐化が加速するなか、技術動向を踏まえ、新たな知識や技術を取り入れなければ、事業体の求めに応えることは難しい。企業経営についても、グローバル化や技術革新など企業を取り巻く環境の変化を捉えなければ、企業戦略や事業計画が誤った方向に向かう恐れがある。

なお、図表8は、シェアリング人材のキャリア構築のイメージを表している。従来は単線型のキャリアであったが、今後は、学生時代から複数の職業を持つ複線型のキャリア構築が一般的になるであろう。

(図表8) シェアリング人材のキャリア構築のイメージ



(資料) 日本総合研究所作成

(3) 期待される効果

人材シェアリングは、組織、業種、地域といった既存の枠組みを越えて、複数の事業体で、一定の知識、技術、ノウハウを持つ人材をニーズに応じて活用する手法である。ヒアリング調査や各種事例集をもとに整理すると、人材シェアリングに期待される効果は、人材不足の緩和に加え、以下の4点である。

第1は、効率的な人材活用である。とりわけ、人材確保に課題を持つ事業体にとって大きなメリットである。事業体は、半年、あるいは週1日や月3日など、ニーズに応じて期間限定や日数、時間単位で高度人材を確保し、その知識やノウハウを特定事業や業務に集中的に投入することとなる。これにより、専門事業者に委託する場合や既従業員が知識、技術、ノウハウを習得し対応する場合に比べて、効率的な業務遂行が期待できる。副業人材を複数人活用する福山市(広島県)によれば、同様の事業を業者に

委託した場合に比べ、費用対効果が2.5倍になったという。

第2は、従業員の成長である。人材を受け入れる事業体においては、高度人材を受け入れることにより、彼らが有する知識やスキルが伝授され、既存の従業員のレベルアップを図ることができる。さらに、異なる事業体の人員が共同で作業に当たることにより、従業員間のコミュニケーションが活発化したり、多様な人材を受け入れる企業風土が招来されたりすることが期待される。一方、人材を送り出す事業体でも、高度人材の知識・スキルの向上やマネジメント力、コミュニケーション力などの強化に加え、高度人材が得た新たな能力が他の従業員に還元され、従業員全体のレベルアップにつなげることも期待できる。パーソル総合研究所が副業・兼業を解禁している企業を対象に実施した調査（注11）によれば、50%の企業が「モチベーションの向上」、「スキル向上」、「生産性の向上」といった従業員の成長を実感していた。

第3は、イノベーションの促進である。高度人材を通して社外の知識やスキル・ノウハウを取り込むとともに、上述の通り、他の従業員のモチベーションやスキルを向上させることで、技術開発や新規事業の創出の促進が期待できる。すでに副業・兼業を解禁している事業体、とりわけIT関連企業やメーカーでは、「副業解禁は人財（注12）版のオープン・イノベーション」と位置付けるコニカミノルタのように、イノベーションの創出を重要視する企業が多い。上述のパーソル総合研究所の調査では、「新規事業の創発（イノベーションの拡大）」を実感する企業が45%となった。

第4は、ネットワークの拡大である。既存の取引関係や提携関係に捉われずに人材を共有するため、シェアリング人材を通して、取引先や提携先のネットワークを拡大させることが可能となる。また、ネットワークの拡大によって、異業種間で新たな連携関係が生じ、そこから新技術やビジネスが誕生することも期待できる。前述の福山市では、副業人材を通じて、大学や域外企業および海外の人材とのネットワークが構築され、新規事業の創出や海外への情報発信など、具体的な成果がでてきたとしている。

さらに、人材シェアリングは、わが国経済の持続的な成長に貢献することも期待できる。まず、人材シェアリングにより個々の事業体において事業の継続や生産の効率化などが図られることで、地域の産業基盤の維持、強化がもたらされ、地域経済の再生、活発化、ひいてはわが国経済の成長へとつながる可能性がある。また、オープン・イノベーションにおいて、企業や業種の枠組みを越えて様々な高度人材が集結することで、イノベーションの加速や、想定外の新技術、新産業分野の創出が期待できる。このほか、介護や貧困などの社会問題についても、社会福祉関連の事業体以外の人材が関与することで、新たな視点加わり、課題解決に向けた手法（社会的イノベーション）が創出される可能性もある。

（注7）サイボウズ株式会社ホームページ「一人一つの職業って誰が決めた？（<https://cybozushiki.cybozu.co.jp/articles/m000379.html>）」参照。

（注8）企業や官公庁等のITシステムのコンサルティング、設計、開発、運用、サポートを行う企業や技術者。

（注9）経済産業省・中小企業庁「我が国産業における人材力強化に向けた研究会報告書（2018年3月）」。

株式会社日本人材機構「ポスト平成の働き方（2018年11月）」。

（注10）健康障害リスクが高まるとする時間外労働時間。現在は、発症前1カ月間で100時間超、あるいは発症前2～6カ月の平均で月80時間超となっている。

（注11）株式会社パーソル総合研究所「副業の実態・意識調査（2018年）」。

（注12）コニカミノルタでは、従業員を財産と捉え、人材を「人財」と表記している。

4. 人材シェアリングの現状

人材シェアリングにおいては、自らの知識やスキルを幅広く活用する高度人材、彼らを共有する事業体、そして、これを結びつける仲介機能が重要な柱として位置付けられる。ここでは、人材シェアリングの形態の一つである副業・兼業を通して、これらの3本柱について、それぞれの現状をみていく。

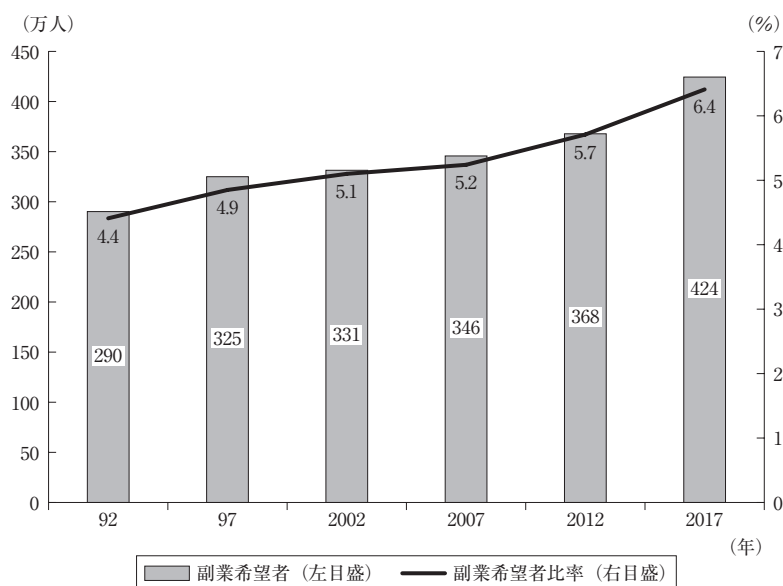
(1) 多様化する就労意識

従来は、「特定の企業に就職し定年まで勤務する」という考え方が一般的であったが、近年、若年層を中心に就労に対する考え方が多様化している。終身雇用にこだわらず、ライフスタイルや自己実現を優先し、転職のほか、副業・兼業を選択する労働者や地方就労に関心を寄せる労働者が増加傾向にある。

総務省の就業構造基本調査をもとに、副業の希望者の推移をみると、人数および就業者に占める比率は、趨勢的に右肩上がりになっている（図表9）。2017年の副業の希望者は就業者の6.4%に当たる424万人となり、それ以前の調査にくらべ増加幅が拡大した。パーソル総合研究所やリクルートキャリアなどの調査では、2019年時点で、副業の経験者は20～30%、副業をしている者も含め副業の意向がある労働者は40～50%との結果であった。20歳代、30歳代と年齢が低いほど、経験者や希望者の割合が高い。

地方での就労に関心を示す都市部人材については、日本人材機構（注13）によれば、自らの知識、スキル、ノウハウを生かすことができれば地方企業への転職も厭わないとする経営幹部層は調査のたびに増加し、2019年3月の調査では、調査対象の約半数に上った。エン・ジャパンやビズリーチなど人材紹介事業者が中間管理職や幹部層に実施した調査でも、地方就労に関心を持つ人材が増加した。これら調査と2017年の賃金構造基本調査および労働力調査をもとに推計すると、東京圏の大企業における管理職の約4割、52.5万人程度が地方就労に前向きであることになる（注14）。

（図表9）副業希望者の推移



（資料）総務省統計局「就業構造基本調査（各年）」

（注）副業希望者比率＝副業希望者÷就業者総数

上記の副業・兼業の労働者がすべて高度人材とは限らない。なかには収入を増やすためにパートやアルバイトを掛け持ちする者、雑貨を作成しネット販売するなど趣味の範疇にとどまる者も存在する。しかし、自らの能力・資格の活用を目的に、副業・兼業の希望者、および地方就労に前向きな就労者が増加傾向にあることを勘案すると、シェアリングを支える人材の母集団が形成されつつあるとみることができる。

(2) 前向きな事業体も増加

人材シェアリングを前向きに捉える事業体も増え始めている。人材シェアリングの形態の一つである副業・兼業をもとにみても。

従業員の副業・兼業については、調査対象や調査数が異なるため、単純に比較できないものの、「副業・兼業を解禁、容認している」、あるいは「解禁を検討している」と回答した企業の割合は、経産省の委託調査（注15）や、パーソル総合研究所やリクルートキャリアなどによる調査（注16）においても上昇しており、2017年の20%前後から、2018年には25～30%、2019年には30%以上となった。調査のなかには、2018年に50%に達したものもある。

人材シェアリングに取り組む事業体は、業種も多様化している。2010年代前半は、IT関連企業が中心であった。2019年末には、食品、日用品、電機などのメーカー、コンサルティング会社、商社、不動産会社、運輸にまで業種の幅が広がったほか、業務の性質上難しいと思われていた金融機関や地方自治体でも、副業・兼業を解禁する事業体が出てきた。

なかには、ヤフーやソフトバンクのように副業・兼業をする従業員が数百人に達する企業や、サイボウズのように複数の企業での就労（注17）を認める企業がある。こうした企業では、自社の従業員の副業を認めるばかりでなく、外部から副業人材の採用にも乗り出している。

地方圏の事業体においても、副業・兼業人材を受け入れる動きが広がりつつある。人材紹介事業者の地方求人サイトをみると、勤務形態を「副業・兼業での就労も可」とする求人が目立ち始めたほか、副業人材に限定した求人も相次いでいる。前述の福山市のほか、長野市や生駒市（奈良県）など副業人材を積極的に採用する地方自治体もあり、こうした自治体は増加傾向にある。なお、リクルートキャリアが2018年に実施した調査（注18）では、副業・兼業人材を受け入れるとした企業の割合は、わが国全体で4割であった。

このように人材の共有に前向きな事業体が増加している理由としては、終身雇用にこだわらない労働者の増加や政府による推進に加え、第3章で提示した人材シェアリングの四つのメリット（効率的な人材活用、従業員の成長、イノベーションの創出、ネットワークの拡大）について、具体的な成果をあげる事業体が相次いでいることが考えられる。

(3) 拡充し始めた仲介機能

知識やスキルを共有しようという意識を持つ労働者や事業体が増加するなか、両者を結びつける仲介機能も拡大している。ここで仲介機能とは、企業の人材ニーズを掘り起こし明確にしたうえで、それに沿って適切な人材を仲介することである。とりわけ、地方圏では、自力で自社に必要な高度人材を確保

できる中小企業は一部に過ぎず、多くの中小企業にとって、仲介機能は不可欠である。

これまでも、政府の支援事業や民間事業者による人材紹介サービスは存在していた。しかし、こうしたサービスが、必ずしも地方企業の人材確保に大きく貢献してきたわけではない。中小企業の人材ニーズの掘り起こしや明確化が十分ではなく、人物像が必ずしも企業戦略や事業方針に合っていなかったうえ、人材ニーズを明らかにする組織と求人・採用の組織との連携が不十分であったことから、ニーズに適した人材が採用されないといったミスマッチが生じやすかった。また、地方圏では、所管のハローワークや地元の人材紹介事業者など、人材紹介を担う機関・事業者が限定的で、求人エリアも限られていたことから、求職者に幅広く訴求できなかった。

そこで、地方企業がニーズに即した人材を的確に採用できるようにするため、政府機関、民間人材紹介事業者、地域金融機関などが連携し、人材の仲介機能を有する様々な事業、サービスを展開し始めた。政府が提供する主な仲介機能には、内閣府のプロフェッショナル人材戦略事業（プロ人材戦略）と日本人材機構による経営幹部人材紹介事業がある。これらの特徴は、次の2点である。

公的機関による人材紹介の特徴の一つは、プロ人材戦略や日本人材機構が、地域金融機関と協働し、企業からの求人情報をそのまま採用するのではなく、企業の経営戦略や事業方針を踏まえた人材ニーズを明確にする点である。地域金融機関はリレーションシップバンキングを通じて醸成した取引先との信頼関係をもとに、企業自身が気付かない人材ニーズを掘り起こすことができる。

もう一つの特徴は、プロ人材戦略や日本人材機構が、複数の民間人材紹介事業者と連携し、事業者の持つ人材データを活用することによって、企業ニーズに基づき人材を紹介、採用を支援する点である。民間人材紹介事業者、とりわけ大手事業者は、多種多様な人材をデータとして保有するとともに、これまでの経験から都市部の人材に訴求するノウハウがあるため、都市部の候補のなかから企業ニーズにより適した人材を選択することが可能になる。

民間の人材紹介事業者は、上述の政府事業に参画することに加え、独自にサービスを展開し始めている。民間サービスでは、企業から直接求人を受けるばかりでなく、地方自治体、商工会・商工会議所、地域金融機関と連携し、政府事業を利用できなかった地元企業の人材ニーズを掘り起こしている。それを地方就労に特化した求人サイトに掲載して人材を募集（公募）したり、地方就労希望として会員登録した求職者（サービス会員）と求人企業にそれぞれの条件に合った相手をピンポイントで紹介したりすることで、マッチングを図る。これに加え、自社のサービス登録者ばかりでなく、SNSの情報などを利用し、求人企業の条件に合った人材を発掘する事業者もある。求人企業、求職者それぞれのパイを拡大することで、より確度の高いマッチングの提供が図られている。

このほか、地域金融機関のなかに、人材紹介業に参入するところが相次いで出てきた。2018年1月に、金融庁が人材紹介業務を銀行業に付随する業務として認めたことが、参入の追い風となっている。厚生労働省によれば（注19）、その数は2019年末時点で30機関（注20）となった。もっとも、地域金融機関が単独で前述の仲介機能を提供することは容易でないため、多くは、日本人材機構や民間人材紹介事業者と業務提携し、人材紹介のノウハウや人材データの支援を受け、サービスを提供している。地域金融機関の参入は、地方圏の中小企業にとって、高度人材獲得の機会を拡大させることが期待できる。2020年度から、こうした地域金融機関に対し政府の補助金が交付されることから、今後、地域金融機関の人

材紹介業への参入の動きが加速する可能性がある。

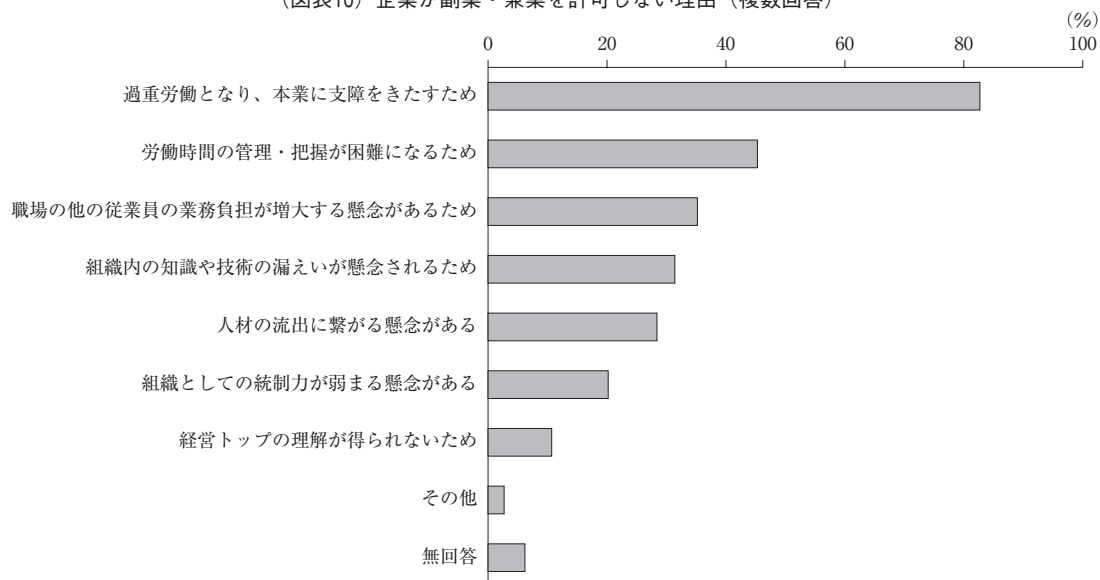
(4) 人材に転嫁される事業体のリスク

人口減少下、人材シェアリングは、人材の効率的な利用手法として認識されつつあるものの、依然としてシェアリングする事業体とシェアリングされる人材の双方に、様々なリスクが存在する。

A. 事業体が抱えるリスク

人材シェアリングに対するリスクとしては、労務管理の難しさのほか、特許をはじめとした知的財産（知財）や人材といった事業体の持つ資源（リソース）の流出があげられる。労働政策研究・研修機構の調査（注21）によれば、企業が副業・兼業を認めない理由は、「過重労働となり、本業に支障をきたすため」が最も多く、次いで、「労働時間の管理・把握が困難になるため」、「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」、「組織内の知識や技術の漏えいが懸念されるため」という順になった（図表10）。

（図表10）企業が副業・兼業を許可しない理由（複数回答）



（資料）労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査（2018年）」図表2-3-49
（注）従業員の副業・兼業に関して、許可する予定はないと回答した企業が対象。

副業・兼業を解禁した企業でも、こうしたリスクが払拭されているわけではない。いずれの企業も、リスクの回避、その影響の緩和を図るために、副業・兼業に関して様々な社内規定を設定している。公開されている社内規定や要件を整理すると、おおむね次のような内容になっている。

まず、手続きについては、個別案件ごとに、①本人が人事関連の部署に副業・兼業先、業務内容、勤務形態、収入の見込みなどを申告するとともに、競業避止や機密保持に関する誓約書を作成し、②申告された内容を所管部署が精査し、③社内での要件に合致していれば許可するという流れとなる。実際の

業務が申告内容と異なる場合や、誓約書の内容に違反した場合には、副業・兼業の許可が取り消されるのみならず、懲罰の対象とする企業もある。

副業・兼業の際に事前に調整が必要な要件は、業種・業務関連、勤務形態、就労時間に大別できる。業種・業務に関しては、「自社と同一の業種・業務の禁止（競業避止）」、「利益相反が生じない業種・業務のみ」、「自社への貢献が期待できる業務のみ」などとなっている。このように副業・兼業先を制約することで、情報漏えいや知財の流出といったリスクを最小限に抑えようとしていると思われる。もっとも、こうしたリスクは、副業・兼業の解禁／禁止に関係なく発生しており（注22）、業種・業務の制約や誓約書では防ぎようがない。むしろ、過度に規制することによって、イノベーションの促進といったメリットが享受できないばかりか、人材から活躍の場や成長の機会を奪いかねない。

勤務形態に関しては、「雇用関係のない就労のみ」、「無償ボランティア・プロボロ（注23）のみ」、「フリーランスや業務委託での就労のみ」といった内容が多い。就労時間に関しては、副業での就労を土日休日や所定時間外に限定する企業もあれば、時間の上限を設定する企業もある。勤務形態や就労時間を規制する主な理由は、他の従業員の業務負担が増えることを回避することに加え、労務管理に要する事務負担を軽減するためである。一般的に副業者の労務管理は本業側の企業が担う。雇用関係のある副業や本業での所定労働時間（1日8時間、週40時間）内の副業の場合、時間外就労（残業）の取り扱いや厚生年金の分掌に関する手続き（注24）など、本業側の事務手続きが煩雑になるうえ、事務負担が増す。無償ボランティア・プロボロや本業で休日扱いとなる土日祝祭日および休暇での就労など、勤務形態や就労時間を規制することで、手続きの煩雑化の回避や事務負担の軽減を図っていると思われる。もっとも、従業員の健康管理の観点から、個別に労務管理をする必要があるため、こうした規制をかけたとしても、事務負担の大幅な軽減は期待薄といえる。

関東経済産業局の委託調査（注25）によれば、副業・兼業先の事業体も同様の懸念を抱いている。副業・兼業先でも、時間外の規定がないうえに（注26）、雇用保険や健康保険などの社会保険について自社の負担が発生しない業務委託で採用するケースが多くなっている。また、機密保持に関する誓約書を作成する事業体もある。

B. シェアリング人材にとってのリスク

シェアリング人材にとっても、次のようなリスクが指摘できる。

第1は、過重労働である。シェアリング人材に求められる能力にマネジメント力をあげたが、事業体との契約内容によっては、業務や時間を調整しきれないケースがある。副業・兼業が土日休日や所定時間外に限定されている場合や、業務委託の場合、本業での就労時間と合算すると法定時間を超過する可能性もある。さらに、合算した就労時間が過労死ラインを上回る恐れもある。本業側の労務管理が煩雑になるとの理由で、「副業先での時間外労働は申告しないことが多い」、「副業先と本業企業での勤務日が重なった場合には、本業企業で休暇を取り、副業先での業務を優先する」という意見もある。勤務間インターバル（注27）、休日、休暇の取得といった労働者の権利が侵されているうえ、労働者の心身に支障が生じる恐れがある。

第2は、雇用者にとってのリスクであるが、社会保険による保証・補償の縮小である。雇用保険につ

いてみると、報酬額の多い事業体での加入となるものの、当該事業体を退職しても、副業・兼業先で一定の報酬を得ている場合、失業給付を受け取ることができない。厚生年金については、副業・兼業先が厚生年金の適用対象であれば、そこでの報酬に応じた金額が支給される。しかし、副業・兼業先での就労時間が規定水準未滿、あるいは当該事業体が適用対象外の場合、本業での報酬のみが対象となるため、合算した報酬額が同じでも、前例に比べ支給される年金額は少なくなる。労災保険については、労災が発生した事業体での報酬のみが補償されるため、副業・兼業先で労災によって本業を休職した場合、その報酬に対しては何の補償もない。

第3は、人員整理である。人材シェアリングは、必要に応じて適切な人材を活用することであるが、これには雇用の調整弁として利用されるといった側面もある。2008年のリーマンショックや今般の新型コロナウイルス感染症拡大でみられるように、急激に景気が悪化し先行きが不透明な局面においては、事業の縮小や新規開発の凍結などにより、シェアリング人材が人員整理の対象になる可能性が高い。また、技術革新が急速に進展し、かつビジネス環境が目まぐるしく変化するなか、知識やスキルなどの陳腐化も加速していることから、保有する知識・スキルが事業体にとって必要不可欠でない、あるいはいつでも代替可能な人材の場合、リストラされるリスクは高い。

事業体が自らの懸念を緩和するために設定した社内規定や要件などが、シェアリング人材にとっては、リスクを引き起こす要因となっているといえよう。言い換えれば、事業体がリスクを人材に転嫁しているのである。

(注13) 株式会社日本人材機構。2015年8月7日に官民ファンドである株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC、2013年3月18日に株式会社産業再生支援機構から商号変更）の子会社として設立され、同年末から業務開始。2023年3月末までに解散予定。

(注14) 従業員規模1,000人以上の企業の雇用者数（労働力調査）×従業員規模1,000人以上の企業における管理職（課長職以上）のうち東京圏の企業に在籍する35～54歳の割合（賃金構造基本調査）×地方圏の就労に関心のある管理職の割合（日本人材機構）。

(注15) 株式会社日本経済新聞社「働き方改革に関する企業の実態調査（2016年産業経済研究委託事業）」。

(注16) 株式会社パーソル総合研究所「副業の実態・意識調査（2018年）」。

株式会社リクルートキャリア株式会社「兼業・副業に関する企業の実態調査（2018）」。

エン・ジャパン株式会社「中小企業の副業・兼業の実態調査（2019）」。

(注17) サイボウズでは、「複業」と称している。

(注18) 株式会社リクルートキャリア株式会社「兼業・副業に関する企業の実態調査（2018）」。

(注19) 有償／無償にかかわらず、人材紹介業の許可申請は厚生労働省の所管である。

(注20) 本稿では、拠点の異なる申請が2件以上あっても、同じ金融機関であれば1件とした。なお、金融機関が人材紹介事業を新たに立ち上げ、当該事業者が許可申請を行った案件は含んでいない。

(注21) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査（2018年）」。

(注22) 独立行政法人情報処理推進機構の「企業における営業秘密管理に関する実態調査（2017年）」によれば、調査企業の7割が「過去5年間情報漏えいがない」と回答、情報漏えいがあった企業では、「現職従業員等のミス」が43.8%、「中途退職者（正社員・役員）および定年退職者による漏えい（退職時での漏えい）」が29.3%であった。

(注23) 職業上の知識やスキルを無償提供して社会貢献するボランティア活動のこと。

(注24) 本業側と副業・兼業先を合算した報酬額に対し保険料が算定され、それを事業所ごとに報酬の比率で案分し、労使半分で負担する。それぞれの報酬額については、本業側が所管の年金事務所に届け出ることが一般的となっている。

(注25) 株式会社学情・株式会社パーソル総合研究所「兼業・副業による人材の受け入れニーズ調査（2018年度関東経済産業局における地域中小企業・小規模事業者の人材確保支援等事業）」。

(注26) 業務委託は雇用契約ではないため、労働基準法の対象外。ただし、受任者に対して、委託者が指示命令を出す、社内規則を適用するなど、雇用関係に準じた扱いがある場合、時間外手当を支払わなければならないケースがある。

(注27) 労働者の生活時間や睡眠時間を確保するため、前日の終業時刻から翌日の始業時刻の間に一定時間の休息を確保すること。「勤務間インターバル制度」が2019年4月1日から事業主の努力義務として施行された。

5. 人材シェアリングの本格化に向けて

副業・兼業に前向きな労働者や事業体の増加、それらを仲介する仕組みやチャネルの拡充など、人材シェアリングの柱が形成されつつある一方で、依然として、事業体、シェアリング人材双方に様々なリスクが存在しているのが実情である。このままリスクが残存した状況が続けば、労働者や事業体に広がり始めた人材シェアリングに肯定的な気運が削がれ、高度人材の囲い込みや獲得競争に拍車がかかり、人材不足を背景とした中小企業の倒産や地域経済の一段の悪化が現実のものとなる恐れがある。

こうした事態を回避するには、人材シェアリングの阻害要因となっている事業体とシェアリング人材が抱えるリスクを払拭する必要がある。それには、労働基準法をはじめ、厚生年金や労災保険といった社会保険など労働関連法制度の抜本的な改正が不可欠である。しかしながら、これまでのところ、労働時間や年金保険など、個別の課題ごとに見直しが見直しが図られるにとどまっているうえ、必ずしもそれらの整合性が取られているとはいえない。

もっとも、法制度の抜本的な改正には、相当の時間を要すると思われる。人材不足の解消が急がれるなか、抜本的な法制度の改正を待つ時間的余裕はなく、現行法制度の下での対応が必要である。事業体のリスクが人材に転嫁されている現状を踏まえれば、事業体に対して、人材が不利益を被らないように、懸念緩和策として設定した社内規定や労務管理システムなどを見直すことが求められる。具体的には次の通りである。

過重労働を回避するには、副業・兼業先での就労時間を過不足なく把握することが重要である。前述の通り、副業・兼業者は過少に申告するケースがあることから、本人の申告に加え、雇用契約の有無にかかわらず、就労時間に関するデータを副業・兼業先から本業側に適宜提供することが対応策として考えられる。なお、データの提供については、双方の事業体で覚書等を作成する必要がある。申告内容と提供データに大幅な乖離が生じた場合、長い方の時間を優先することが過重労働の回避につながると思われる。もっとも、この方法は、個々の案件ごとにデータのやり取りや照合の作業が発生するため、どちらの事業体にとっても事務負担が増すこととなる。ただし、すでに実用化されている副業・兼業者の労務管理システムを利用することで、一定の事務負担の軽減は可能になるとみられる。加えて、過重労働を招来しやすい土日休日や所定労働時間外に限定した規定は原則廃止されるべきであろう。

社会保険に関しては、現行制度の下では、事業体に対応できる範囲には限界がある。雇用保険については、失業給付（基本手当）の要件の緩和など制度改正をしない限り、本業、副業・兼業のどちらか一方の職を失った場合の基本手当は給付されない。したがって、失職した場合に備え貯蓄したりするなど、副業・兼業者本人による対応が求められる。厚生年金については、現在、適用対象外の事業体が任意適用事業所（注28）となることで、副業・兼業者が当該事業体にかかる部分の年金を受給できる。ただし、当該事業体が任意適用事業所にもならない場合、副業・兼業者本人が個人型確定拠出年金（ideco）や積み立てNISAなどで老後資金を形成する必要があるだろう。労災保険については、労災により他の事業体を休職してもその給与が補償されない状況に関して、政府も是正の必要性を示していることから、制度が改正されるまで、事業体が補てんしても何ら問題はないと考える。他事業所での就労を認めているのであれば、そこで発生した労災で自社を休職せざるを得ない場合、所定内給与の一部を補償する制度を設けることは可能であろう。

このほか、情報セキュリティ上の問題から副業・兼業先を規制していることについては、情報漏えいや知財の流出が人材シェアリングにかかわらず発生している現状を踏まえれば、より総合的に解決を図るべき問題といえよう。前述の通り、そうした規制は、高度人材から社外での活躍の場や成長する機会を奪いかねず、事業体のイノベーションの阻害ともなる。情報処理推進機構の調査（注29）によれば、企業が情報漏えい防止に有効であるとしてあげた対策は、アンチウイルスソフト、アクセスの制限、ファイアウォールであった。情報漏えいや知財の流出防止のために強化すべきは、入室制限やシステムへのアクセス制限など情報セキュリティであろう。

（注28）強制適用事業所（農林水産業やサービス業等一定の業種を除く、法人の事業所と常時5人以上の従業員を使用する個人事業所）以外の事業所において使用されている人の1/2以上の同意がある場合は、事業主の申請に基づいて厚生労働大臣の認可を受けることにより、70歳未満の人を包括して被保険者とすることができる（日本年金機構）。

（注29）注22参照。

6. おわりに

以上、副業・兼業の現状を踏まえ、人材シェアリングの課題について考察してきた。深刻な高度人材不足が地域経済の再生・活性化を阻害することが懸念されるなか、地域や企業などの既存の枠組みを越えて必要な人材を共有する人材シェアリングは効果的な人材活用法である。折しも、政府の促進策や支援事業を受け、副業・兼業に前向きな事業者や自らの知識やスキルを幅広く活用したいと考える労働者が増加しているうえ、それらを結び付ける仲介機関も拡充されてきており、人材シェアリングの基盤が構築されつつあるといえよう。

しかしながら、副業・兼業に対しては様々なリスクや課題があり、それらの負担が労働者に偏っているのも事実である。今後、人材シェアリングの普及が予想されるなか、残存するリスクの低減が不可欠となる。当面は現行法制下、各事業者のなかで規定の見直しで対処せざるを得ないが、多様な働き方を保証するため、労働関連法制の抜本的な見直しが必要であろう。

(2020. 3. 31)

参考資料・参照ホームページ

- ・独立行政法人情報処理推薦機構 [2017]. 「企業における営業秘密管理に関する実態調査」、2017年3月
- ・株式会社日本経済新聞社 [2017]. 「経済産業省委託事業 平成28年度産業経済研究委託事業 働き方改革に関する企業の実態調査報告書」、2017年3月
- ・経済産業省・中小企業庁 [2018]. 「我が国産業における人材力強化に向けた研究会報告書」、2018年3月
- ・一般社団法人プロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会監修 [2018]. 「フリーランス&“複”業で働く！完全ガイド」、日本経済新聞出版社、2018年7月
- ・株式会社学情・株式会社パーソル総合研究所 [2018]. 「平成30年度関東経済産業局における地域中小

- 企業・小規模事業者の人材確保支援事業 兼業・副業による人材受け入れニーズ調査報告書」、2018年10月
- ・株式会社リクルートキャリア [2018].「兼業・副業に関する企業の意識調査 (2018)」、2018年10月12日付プレスリリース
 - ・独立行政法人労働政策研究・研修機構 [2018].「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」、2018年11月
 - ・株式会社日本人材機構監修 [2018].「ポスト平成の働き方」『月刊事業構想別冊』、学校法人先端技術教育機構事業構想大学院大学、2018年11月
 - ・星貴子 [2019].「地方中小企業の中核人材不足解消に向けて」JRIレビュー Vol.6 No.67、2019年5月
 - ・谷田千里・株式会社タニタ編著 [2019].「タニタの働き方改革」、日本経済新聞出版社、2019年6月
 - ・内閣府 [2019].「政策課題分析シリーズ第17回 日本のフリーランスについて～その規模や特徴、競業禁止義務の状況や影響の分析」、2019年7月
 - ・エン・ジャパン株式会社 [2019].「中小企業の副業・兼業実態調査 (2019)」、2019年9月9日付ニュースリリース
 - ・一般社団法人プロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会 [2019].「2019年度 パラレルキャリア推進プロジェクト 副業解禁企業12社の運用制度に関するヒアリング調査報告書」、2019年12月
 - ・首相官邸ホームページ (<http://www.kantei.go.jp/>)
 - ・経済産業省ホームページ (<https://www.meti.go.jp/>)
 - ・厚生労働省ホームページ (<https://www.mhlw.go.jp/>)
 - ・総務省統計局ホームページ (<https://www.stat.go.jp/>)
 - ・中小企業庁ホームページ (<https://www.chusho.meti.go.jp/>)
 - ・中核人材確保スキーム事業ホームページ (<https://corejinzai.chusho.meti.go.jp/>)
 - ・内閣府ホームページ (<https://www.cao.go.jp/>)
 - ・プロフェッショナル人材戦略ポータルサイト (<https://www.pro-jinzai.go.jp/>)
 - ・独立行政法人情報処理推進機構ホームページ (<https://www.ipa.go.jp/>)
 - ・独立行政法人労働政策研究・研修機構ホームページ (<https://www.jil.go.jp/>)
 - ・株式会社日本人材機構ホームページ (<https://jhr.co.jp/>)
 - ・みずほ情報総研株式会社ホームページ (<https://www.mizuho-ir.co.jp/>)
 - ・一般社団法人プロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会ホームページ (<https://www.freelance-jp.org/>)
 - ・エン・ジャパン株式会社ホームページ (<https://corp.en-japan.com/>)
 - ・株式会社ビズリーチホームページ (<https://www.bizreach.jp/>)
 - ・株式会社パーソル総合研究所ホームページ (<https://rc.persol-group.co.jp/>)
 - ・株式会社リクルートキャリアホームページ (<https://www.recruitcareer.co.jp/>)
 - ・サイボウズ株式会社ホームページ (<https://cybozu.co.jp/>)