

株式会社ディー・エヌ・エー

DeNA Co., Ltd.

1. 副業、クロスジョブ制度、シェイクハンズ制度の目的と導入の背景

ディー・エヌ・エーは、自社の社員が業務委託やフリーランスとして他社で働く「副業」と、業務時間の最大3割まで社内の他部署の仕事に従事できる「クロスジョブ制度」を2017年10月から、また、異動先部署と本人が合意すれば、所属の上司やHR部門(人事)の承認がなくても異動が可能となる「シェイクハンズ制度」を同年8月

から導入している。

これら3つの制度を導入した背景には、「社員に多様な働き方や経験をしてほしい」「現業だけでなく新しい仕事をしてみたい」という社員が活躍できる仕組みを作りたいという社員のニーズに正面から向かい、エンゲージメントを高めていきたい同社の強い思いがある。

図表1：副業とクロスジョブ制度の概要

名称	副業	クロスジョブ制度	シェイクハンズ制度
内容	業務委託やフリーランスとして社外で働くことが可能	本人の希望で業務の最大30%を他部署の仕事にあてることが可能	異動先部署と本人が合意すれば、所属の上司やHR部門(人事)の承認なく異動が可能
導入時期	2017年10月		2017年8月
対象者	正社員・契約社員(執行役員は取締役会での承認必要)	正社員・契約社員	正社員
目的	企業内ではすぐに実現できない仕事への従事により社員の自己実現・自己研鑽をサポート。幅広い経験が結果的に本業にも寄与することを期待。	さまざまな仕事を体験することによる社員の自己研鑽・自己実現の側面支援	社員個人の仕事への熱量を高め、部門のミッションやビジョン、パッションに共感した人が集まる組織づくり。

事業内容 : ゲーム、エンターテインメント、スポーツ、ライブストリーミング、ヘルスケア、オートモーティブ、E コマース 等
従業員数 : 2,100 名
(単体:1,251 名、2021 年 3 月末時点)



2. 制度の概要・運用

(1) 副業

①社内規定・運用

同社の就業規則には、副業に関する詳細な規定はない。社員については、他社で雇用されるいわゆる二重雇用の禁止のみを規定している。執行役員に関しては、執行役員規定において副業禁止を明記しているが、取締役の承認が得られれば、例外として副業を認めている。

社員と執行役員のいずれも、副業先で雇用されることは認めていないため、個人事業主として業務委託契約を締結することが基本となる。ただし、今後、同ルールを見直す可能性はあるという。

②承認プロセス

対象者に特段の制限は設けておらず新入社員や短時間勤務者なども対象となる。副業希望者は、副業先と副業内容・目的などを明記した副業に関する申請を上長と人事部に提出する。上長と HR 部門の副業事務局が内容を精査し、問題がなければ承認する（執行役員については取締役会で承認）。承認するか否かのポイントは、「情報漏洩

のリスクの有無」「競合支援になっていないか」「利益相反はないか」「会社の帰属権利、資産の利用もしくは持ち出しはないか」「健康面に問題はないか」などである（執行役員の場合も同様）。また、本業がおろそかになったり、支障が出るような場合も認めない。もっとも、これらの観点はすべてガイドラインにあらかじめ明記されているため、承認不可となるケースは少ない。

③副業先での労働時間等

副業先での労働時間については、健康管理の観点から 35 時間までと制限している。自社において正社員として平日にフルタイムで働いた後や、土日などに業務委託契約に基づき 35 時間まで働くイメージである。

④副業先・主な業務

主な副業先としては、スタートアップやベンチャー支援、執筆活動（広報誌の作成）、起業、企業のコンサルティングなどが挙げられる。具体的には、エンジニア職種の者が他社のシステム開発やその実装、業務アドバイスなどが多いという。

⑤ 状況報告

3カ月ごとに副業の状況報告を義務付け、副業を継続するかどうかを確認する。その際、本業支障や健康管理面のほか、申請時に確認した副業目的が実際に達成できるかなどを確認する（例えば、自身のスキルアップを目的に開始した場合、当該副業が実際にスキルアップにつながっているかなど）。

⑥ 人事評価等への影響

副業を行う社員については、あくまで本業

のパフォーマンスで評価している。評価者には、当人が副業を行っていることを情報提供している。

副業の主な目的であるスキルアップにつながっているかどうかは、本人の振り返りの中で確認する。HR部門としては、申請時点よりも長時間労働になっていないか、その後に競業関係になっていないかといった点を、3カ月の報告ごとに詳細にチェックし、状況によっては中止させることもある。

（2）クロスジョブ制度

クロスジョブ制度は、社内のA事業に従事する者が、本人の希望により手を挙げ、B事業にも最大3割まで兼務することができるというもので（いわゆる社内副業）、社員の自己研鑽・自己実現のサポートを目的としている。副業と同様に2017年10月から導入している。最大3割というのはあくまで目安であり、主務のA事業での

業務がおろそかにならないようにという趣旨である。具体例としては、ゲーム事業に従事するエンジニアが、キャリアを広げるため、管理部門で経験を積むというようなケースがあるという。

なお、主務がおろそかになる場合は、同制度の適用から外す。

（3）シェイクハンス制度

新卒採用、中途採用社員ともに、入社1年以上のすべての正社員を対象に、シェイクハンス制度という社内公募制も2017年8月から導入している。

本人が自ら手を挙げて、異動希望先の部門長とコンタクトを取り、本人と希望先の部門長が合意すれば、HR部門を介さずに異動できる。主務の部署の上長に知られず

に応募することが可能となっている。ただし、急な異動による事業への悪影響を避けるため、シェイクハンスが成立した日から最長半年の中で、現部署と話をし、異動時期を決め、辞令を発令するというルールにしている。制度導入からこれまでに約100件、成立している。

3. 副業の実績と主な効果

制度導入から約4年が経過しており、この間、延べの申請件数は500件程度、正社員の2割弱が副業を行っている。副業によって社員の視野が広がり、本業に還元されるものもあるとHR部門は同制度の導入の効果を実感している。社員の定着にもつながっており、業界平均よりも相対的に低い離職率を実現している。HR部門は、副業、クロスジョブ制度については、できるだけ承認するとともに、サポートしていく考えである。例えば、もっと力を入れて副業したいという社員には、短時間勤務制度に切り替えることも認めるという。今後は、同社で副業したいという外部の者を受け入れる制度の整備も検討している。