

[調査レポート] 正社員の副業経験を人材育成につなげるための 上司の関与について

[Survey Report] Supervisor Involvement in Connecting Full-Time Employees' Side Job Experience to Human Resource Development

石橋 直美†

榎本 睦郎‡ 押田 悠‡ 澤村 亮‡ 矢形 宏紀‡ 山本 まどか‡

竹内 秀太郎‡

Naomi Ishibashi†

Mutsuo Enomoto‡ Haruka Oshida‡ Ryo Sawamura‡ Hiroki Yagata‡ Madoka Yamamoto‡

Shutaro Takeuchi‡

グロービス経営大学院

〒102-0084 東京都千代田区二番町 5-1 住友不動産麹町ビル

GLOBIS University

Sumitomo Fudosan Kojimachi Bldg., 5-1 Nibancho, Chiyoda-Ku, ToKyo 102-0084 Japan

要旨 近年、正社員の副業を解禁する企業が増えている。その目的の1つに人材育成が挙げられる。ところが実際に副業がどのようなプロセスで人材育成につながっているのかは明らかにされていない。本稿では最近副業を解禁したA社で聞き取り調査を行い、副業従事者本人とその上司へのインタビュー事例を分析した。その結果、副業という越境経験を通じ本業での働き方を見直す学びのプロセスにおいて経験学習が進んでいることが示唆された。背景には、本人の非金銭的動機を刺激し、内省を促す上司からの働きかけがあった。

キーワード 副業、人材育成、経験学習、越境学習

Abstract: In recent years, an increasing number of companies have eased their full-time employees into side jobs. One of the purposes is human resource development. However, how the experience of side jobs links to human resource development has yet to be clarified. In this paper, we conducted interviews with the employees and their supervisors at Company A, which recently lifted its ban on side hustles. The interview analysis was conducted and it suggests that experiential learning is progressing in the process of learning to reevaluate the way they work at their main job through the cross-border experience of side jobs. In the background, the supervisor stimulated the non-monetary motivation of the individual and encouraged reflection.

Key Words: side jobs, human resource development, experiential learning, cross-border learning

1. はじめに

近年、働き方改革の一つの方法として、正社員の副業に関心が集まっている。総務省「就業構造基本調査」によれば、副業とは「主な仕事以外に就いている仕事」とされて

いる。従来の副業は、主に雇用されていない農林漁業者の兼業やアルバイトの掛け持ちなど、収入を補填するための補完的な働き方を指してきた。しかし昨今は、自己実現や成長機会の獲得、変化の激しい時代において、一つの企業

に勤め続けるリスクを避けたいといった社員側の多様な副業ニーズの高まり^[1]がある。

政府の副業に対するスタンスも大きく変化しており、2017年3月「働き方改革実行計画」^[2]、2018年1月「副業・兼業の促進に関するガイドライン」^[3]（2020年9月改定）と、主に企業側の制度整備を促進する政策が相次いで公表された。それを受け、これまで原則禁止していた副業を解禁する企業が増えている。パーソル総合研究所が従業員数10名以上の1500社を対象に行った調査によると、2021年時点で5割以上の企業が何らかの形で副業を容認している^[4]。

制度の整備は進みつつある一方で、企業側は副業についてどう感じているのか。労働政策研究・研修機構が正社員の副業について企業にとってのメリットを尋ねた2004年の調査では、「メリットは無い」という回答が78.5%で多数を占め、「視野の拡大・能力開発に役立つ」は8.6%であった^[5]。2004年当時では、副業の人材育成効果を認める企業は少数派であった。

しかし、副業を解禁した企業の考えは変わってきている。経団連が副業導入企業へのヒアリングをもとにまとめた「副業制度導入の目的」では、企業視点の目的として「イノベーション促進」や「多様で柔軟な働き方の実現」と並び、「外部知見の活用・本業への還元」があげられている^[5]。「外部知見の活用・本業への還元」とは副業による人材育成効果、すなわち「副業を通じて副業従事者のスキル・マインドに、本業に役立つようなプラスの変化があること」と捉えられる。

副業に人材育成を期待する側面がありつつも、実際のところ副業従事者本人任せで、企業側の意識や関与が低い場合も少なくない。パーソル総合研究所が副業を容認している企業824社を対象に行った調査によると、副業の運用方法として、6割以上の企業が副業開始後のルールはないと回答している。また、副業者への支援として人事や上司との定期的な面談・ヒアリングをしているのは13.1%であり、特にサポートをしていない企業は52.3%と半数を超える^[4]。

このように、政策の後押しもあって副業制度を整備してきた企業側は、副業に人材育成の効果を期待しつつも、必ずしも十分な運用ができていない。また、既存研究では副業経験が人材育成につながる具体的なプロセスも明らかにされていない^[6]。そこで本稿では、副業を解禁した企業における正社員の副業事例を通じ、副業経験を人材育成につなげる上で、上司の関与がどのような影響を与えるのかについて考察する。

2. 先行研究

副業の人材育成効果については、2007年の労働政策研究・研修機構の調査を再分析した川上の研究がある。副業が本業に役立つかを副業動機ごとに分析したところ、副業の保有理由が収入増を目的とした「金銭的動機」ではなく、

自己実現や成長を目的とした「非金銭的動機」の場合は、「副業は本業に役立つ」と回答する傾向があることが明らかにされた^[7]。

また、川上は「副業はスキルアップのための研修ではなく、あくまで仕事である。そこにスキルを高める効果があるとすれば、その『経験』を通じて得られるものであると考えられる」^[8]として、経験学習の考え方があてはまる可能性を指摘している。経験学習はKolbによって体系化されたもので、人が経験から学ぶプロセスを具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、能動的実験の4つのプロセスに分け、循環的なサイクルに整理したものである^[9]（図1）。

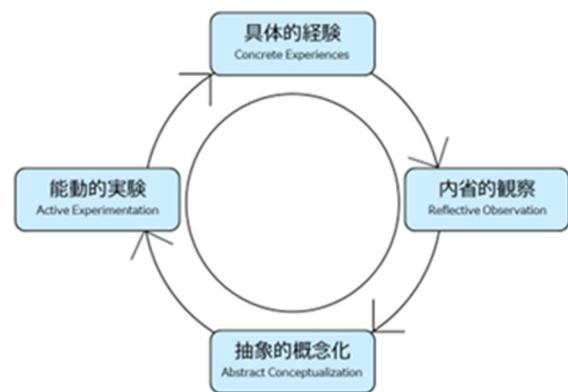


図1 経験学習サイクル (Kolb) ^[9]

内省的観察とは、中原によれば「ある個人がいったん実践・事業・仕事現場を離れ、自らの行為・経験・出来事の意味を俯瞰的な観点、多様な観点から振り返ること、意味づけること」^[10]であり、振り返り、リフレクションである。この内省的観察において、他者から受ける支援が大きな役割を持つとされる。具体的には、ある個人が経験や出来事の意味づけ（内省的観察）を行う時、他者との双方向の会話やフィードバック、コーチングによって、それが可能になるという^[11]。

職場における経験学習の多くは、これまで学習者が勤める企業内での経験を対象に分析がされてきたが、職場外での勉強会や社外でのボランティア活動などを通じた「越境学習」に近年注目が集まっている^[6]。

越境学習とは、中原の定義によれば「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関連する内容について、学習・内省すること」^[12]であるが、石山は、組織の外で得た知識や経験を自らが所属する組織に持ち帰る時に「社内の文脈に溶け込むように再構築して伝達する」という学びの「還流プロセス」を経ることで学習が生じるとしている^[13]。

前述したように、川上は副業に仕事に役立つスキルを高める効果があるとすれば、その経験を通じて得られるはずだと述べている^[8]。しかし、自社外での越境経験からの学びを社内に還流するプロセスは、職場外での勉強会や研究

会を対象とした研究では観察されているが、それが副業にも当てはまるかは明らかにされていない⁶⁾。

パーソル総合研究所は副業従事者 1703 名にアンケート調査を実施し、最近の副業実態を明らかにした。それによると、副業の本業への還元と上司の関与について3つの傾向が示されている。一点目は、副業従事者が、副業を実施したことによる本業への還元を自認しているかどうかである。①スキル・知識の向上¹⁾、②創意工夫²⁾、③成果意識・自律性向上³⁾、④変化受容意識の向上⁴⁾、に分けて尋ねた結果、副業従事者の3~4割が、本業への還元としてスキル面(①②)およびマインド面(③④)でのプラスの変化を実感している。二点目は、副業従事者が副業による本業への還元を自認している度合いと、本業におけるワーク・エンゲイジメントおよび本業でのパフォーマンスの高さを自認している度合いには、有意な正の相関が見られた。三点目として、「副業についてアドバイスしてくれる」「副業も含めて評価してくれる」など、副業に対して肯定的な上司のマネジメント行動が、副業従事者の本業への還元を高める可能性が示唆されている⁵⁾。ただし、この調査は副業従事者に自己評価を尋ねたものであり、上司の関与が副業従事者のスキル・マインドの変化にどのように影響しているかを観察したものではない。

3. 本調査の目的

上述の通り、近年、副業を容認する企業が多くなり、個人の副業ニーズも高まっている。企業側には副業の人材育成効果への期待があるが、副業経験が副業従事者のスキル・マインドに本業に役立つ様なプラスの変化をもたらす具体的なプロセスを明らかにした研究はまだ無い。そこで

本稿では、副業経験を人材育成につなげる上で、副業従事者に対する上司の働きかけ(特に内省支援)が、副業従事者の越境経験を通じた経験学習にポジティブな影響を与えるのではないかと、との想定のもと、副業経験により副業従事者にもたらされる変化とその上司の関与について聞き取り調査を行った。図2に本稿の調査の枠組みを示す。

4. 調査事例の紹介

副業の実態について取材に応じてくれる個人と企業を機縁法で募る中、企業として協力頂けたA株式会社(従業員数158名)の社員を対象に、対面およびオンライン・インタビューによる聞き取り調査を行った。

(1) A社における副業制度導入の経緯

創業当初から遊戯施設への商品卸売事業を主力としてきたA社は、遊戯人口の減少等により国内市場が縮小する中でも積極的販路開拓によりシェア拡大を図ってきた。ところが近年、拡大路線の裏側で効率が犠牲になり利益を圧迫、思い切った経営改革を余儀なくされた。2020年1月には業績目標を従来の売上高から営業利益に変更し、人事制度改革により常態化していた長時間残業にもメスを入れた。

改革の一環として、求める人材像を「個人として成長し続け自分の頭で考える自律した人材」と新たに整理し、社員の意識変革を促した。残業削減と同時に、増えた余暇時間の使い道の自由度を高め人材育成にも資することを期待し、それまで原則禁止していた副業を2020年5月に解禁した。

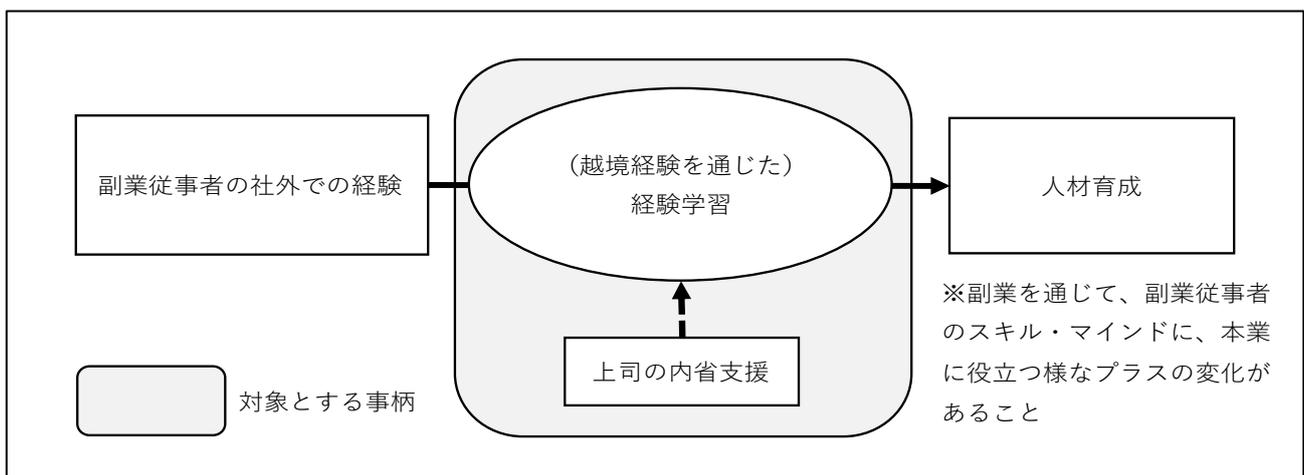


図2 本稿の調査の枠組み

¹⁾ アンケートは「本業に役立つスキル・知識が身についた」「業務の効率性・生産性が向上した」「本業にプラスになるような社外の人脈が広がった」の3項目

²⁾ 「問題に対して、創造的な解決方法を思いつくようになった」「業務を改善するような、新しいアイデアを思いつくようになった」の2項目

³⁾ 「視野が拡大した」「自律性・主体性が高まった」「モチベーションが高まった」「成果意識が高まった」の4項目

⁴⁾ 「新しいことを取り入れることに抵抗がなくなった」「経験がないことにチャレンジする意欲が高まった」「変化を前向きに捉えられるようになった」の3項目

(2) 調査概要

A 社に勤務する副業従事者とその上司にあたる管理職の双方から聞き取り調査が行えるよう、同社に人選を依頼した。人選の結果、上司2名、部下3名が選出された。聞き取り調査は2021年12月から2022年3月にかけて、対面およびオンライン・インタビューにて実施した(表1)。対象者ごとに個別に約1時間の半構造化面接を行い、対象者の同意を得てICレコーダーに録音、またはオンライン・インタビューの録画を行った。その後、筆者が文章化した。半構造化面接では、上司と部下それぞれについて以下のような質問を行った。

<上司>

「部下が副業を申請してきた時には、部下とどのようなやり取りを行っているのか教えてください。」

「部下が副業を始めてから、部下と面談の際には具体的にどのような話をしているのか教えてください。」

「部下が副業に従事することによって本業での成果が上がった、部下が成長したと感じられることがありましたら教えてください。」

<部下>

「本業先は、副業に従事することについて応援してくれていますか? また、副業を応援してくれるような制度や仕組みはありますか?」

「副業に従事することによって、自分が本業に取り組む姿勢は変わりましたか?」

聞き取り調査の結果、部下とその上司という関係性が明確に認められたのは、Bさん(副業従事者)とCさん(Bさんの上司)ペアの1組だけであった。よって、ここでは、BさんとCさんの1組を事例として取り上げる。

表1 調査対象者と調査日、調査方法

調査日	対象者	調査方法
2021年12月27日	上司Cさん(上司①)	オンライン・インタビューによる聞き取り調査
2022年1月22日	部下Bさん(部下①)	オンライン・インタビューによる聞き取り調査
2022年3月4日	上司Cさん(上司①)	対面での聞き取り調査
	上司②	対面での聞き取り調査
	部下②	対面での聞き取り調査
2022年3月10日	部下③	オンライン・インタビューによる聞き取り調査

5. 結果と考察

(1) 聞き取り調査結果

■副業従事者の発言

Bさんは、インタビュー当時、入社21年目の正社員であり、メンバー12名ほどを率いるチームリーダー(係長)であった。個人が特定されないように配慮した上で、Bさん(副業従事者)の発言内容の特徴を記述する。

(Bさん~①副業を始めた経緯)

「今回の人事制度改革は、仕事の効率化を主にみていると理解しました。そうしたら、ちょうどコロナ禍になって…。ひどい時は仕事量が通常時の3割ぐらいに減りました。その頃、副業が解禁になったので始めました。最初は宅配会社の荷物の振り分け業務をやっていたが、体の負担が大きかったので(ほどなく)辞めました。その後、始めたのが医療検査会社の検体回収の仕事。本業の就業時間が終わってから夜間のあいだにやっています。22時までが拘束時間。昼間の仕事に影響が出ないよう体に負担がかからないことを一番に考えています」

(Bさん~②副業の目的)

「残業が無くなったので収入がかなり落ち込みました。子供が小さいので収入補填しないといけないというのが副業を始めた理由。(会社への申請書には副業の目的として)本音と建て前半で『他業種で修行を積んでくる』としました」

(Bさん~③副業先での学び)

「(自分も年齢的に)40代半ばになっており、頭が固くなっているところがあったので、違う社風のところに入って違うメンバーと接するのは新鮮です。本業はアットホームでいい人ばかり。副業先では新人ということもあり、マウントをとってくる人もいたんですが、今は1年近くたったので、その(違う社風の)中でお付き合いの仕方を学ばせてもらいました」

(Bさん~④副業先との対比で本業の良さを再評価)

「副業をやってみて、意外と他社では報連相していないことを実感しました。お客様からの相談や質問を報告しても放っておかれることが多い。本業でこれをやったらめっちゃ怒られます。副業をしていなかったら、本業で当たり前だと思っていたことが当たり前でないことに気づけなかったと思います。…(中略)…本業では、ネットワークツール(社内掲示板)を全社員が使っており、発信されたことが確認できるんです。末端まで(発信されたことが)行き届いている。重要なことが伝わり損ねることはないが、副業の方は、ほぼ口頭で連絡を受ける。(副業の方は)言った言わないにつながる恐れがあるなと思います」

(Bさん~⑤自己の能力に関する気づき)

「今の副業は、身体資本で自分の時間とお金を交換していると思っています。給料を増やす能力が自分に無いと気づいているところ。もっと頭を使って成果を上げられるようにしたい。自分でお金を生み出す能力をつけていきたい。(副業をやった)考え方が変わりました」

(Bさん～⑥本業における働く姿勢の変化)

「今までのやり方や考え方ではこの先、生き残っていけないと実感しました。残業代をたくさんもらっていた時は、自分に何ができるか考えていなくて、楽観的に生きていたかな。会社からお金が自然と支払われるという感覚でした。何もせず、ずっと同じことをやっていて安定した給料をもらえる時代ではないですよ。毎年新しいことに取り組んでいきたい。少しでも結果を残し、会社を発展させたいと思います。…中略… 時間さえ使えばお金をもらえると思っていましたが、同じ時間でも使い方の意識が変わった。その気持ちが(自分のチームメンバーの)パートさんにも伝わってきていると思います。一人の意識が変わったことで周りに良い影響がでることを実感しました。」

■副業従事者の上司の発言

個人が特定されないように配慮した上で、Cさん(副業従事者Bさんの上司)の発言内容の特徴を記述する。

(Cさん～①副業申請への対応)

「(金銭目的での副業申請は差し戻して書き直させるといふことを)メッセージとして出している。その辺について、副業管理規定(に書いてあるので)読んでいますかとか理解していますかとかいう確認項目を(副業申請書に)設けてあります。…中略… 小銭稼ぎで(副業に)行って欲しくないですね。(いっそ、良いところを盗むつもりで)同業他社に行くとか、自分の成長に意図を持って欲しいです。…中略… 自分の市場価値を高めるために副業して欲しい。そうすれば、会社の能力が高まります。会社の業績を上げようとしたら、個人が成長するしかないですよ。副業で得た知見を本業で活かすとか考えて欲しいです」

(Cさん～②言語化を促す声掛け)

「(Bさん達部下に対し、毎週の会議などの機会に)自分が何をしたいのかを言語化しなさい、とっていました。主体的に個人に成長してもらわない限り、業績は絶対にあがらないと思っているので。(会社とは)結局、やっているのは個人なので、個人から成長させるしかないかなと思います。副業のことを会社から聞かれて胸を張って言えるかは、面白い経験をしているか否かだと思います」

(Cさん～③副業経験後のBさんの変化)

「本業においてもBさんは前例主義を乗り越え、新しい企画やプロジェクトに積極的に携わるようになったと思います。今までやっていない仕事をやれっていても、(本人が)動機付けされていなかったら文句になります。でも、その必要性とか自分の成長になることを私がBさんに説明しましたが、Bさん本人も理解していたので、一生懸命やって、立ち上げをやりきってくれた。すごい頑張ってくれたと思います」

(2) 考察

まずBさんの発言から、以下のことが読み取れる(上記の発言の番号に対応)。

- ① A社での経営改革の一環として副業が解禁されたのを機に、Bさんは副業をはじめた。
- ② 当初の副業の目的は、残業代をあてにできなくなった分の収入補填であった。
- ③ A社とは異なる副業先の間関係の中で、コミュニケーションの仕方を学んだ。
- ④ 副業先と対比してA社での仕事の仕方の優れている点を再認識した。
- ⑤ 副業での稼ぎ方を通じ、Bさんは自分自身の能力に問題意識を持つようになった。
- ⑥ 仕事に対する考え方が変わり、本業への貢献意欲の高まりが見られた。

Bさんは、本業では当たり前だと思っていた「報連相」が副業先では意外とできていないことに気づき、副業での稼ぎ方に自身の能力不足を感じるなど、副業を契機として、自分の仕事のやり方を内省した。そして「時間の使い方が変わり、パートさんへもそれが伝わっている」とある通り、本業での働き方の見直しにつながった。Bさんには、スキル・マインドにおいて本業に役立つ様なプラスの変化があったと言える。そして、Bさんに見られた変化には、副業経験を通じ社外で得られた気づきが社内での仕事の仕方にも還流されていった過程が見られる。これは、社内外を行き来する越境経験を通じた学びのプロセスにおいて、経験学習が進んでいると解釈してもよいだろう。

次にCさんの発言からは、以下のことが読み取れる(上記の発言の番号に対応)。

- ① Bさんからの収入補填目的の副業申請に対し、Cさんは副業を通して部下が成長することを期待しているため再考を促した。
- ② Bさんの成長を期待して、Cさんは副業での学びの言語化を促した。
- ③ 副業経験後のBさんに見られた本業での前向きな変化を、Cさんは肯定的に評価した。

Cさんからは、毎週の会議において、振り返りや言語化を促す声かけがあるなどの働きかけがあった。Cさんの声かけに促され、Bさんは副業での自分の仕事のやり方を振り返ると共に自己の能力の現状を認識し、成長の必要性を実感した。つまりCさんの声かけが、経験学習サイクルで考えると内省的観察における他者からの支援として働いたと解釈できる。

加えて、Bさんが副業を始めた目的は収入補填、つまり金銭的動機であったが、副業申請を受けたCさんから再考を促され、Bさんは改めて副業を行う目的や副業を通して得たいことを考えるようになった。つまり、上司の働きかけにより副業従事者本人の自己実現や成長を目的とした非金銭的動機が刺激されたと考えられる。

さらに、Cさんは「自分の成長に資するような副業を行って欲しい」と語るなど、副業に対してネガティブではなく肯定的なメッセージを出していた。Cさんの肯定的なメッセージのもとBさんは副業に真摯に取り組み、同時にBさんが本業に取り組む姿勢にも前向きな変化が見られ、新しいプロジェクトを成功に導くという成果にもつながった。これは、副業に対する肯定的な上司のマネジメント行動が、副業従事者の本業への還元を高めることを示唆する先行研究とも合致していると解釈できる。

6. まとめと今後の課題

近年、副業を容認する企業が多くなり、個人の副業ニーズも高まっている。副業制度の導入目的の一つとして人材育成が挙げられているが、副業従事者の自社外での経験が、本業に役立つ様なスキル・マインドの変化をもたらす具体的なプロセスは明らかではない。本稿では、正社員の副業経験はどのようなプロセスを経て人材育成につながるのか、上司の関与はどのような影響をもたらすのか、という問題意識のもと、副業従事者とその上司へのインタビュー事例を分析したところ2点の考察が得られた。

1点目は、副業従事者が自社外での仕事を体験することを契機として、自社に関連する内容について学習・内省し、本業での働き方の見直しにつながりうることである。副業という越境経験を通じた学びのプロセスにおいて経験学習が進んでいることが示唆された。

2点目は、副業従事者の上司の関与が本人の越境経験を通じた学びのプロセスにポジティブな影響を与えうることである。副業からの気づきを得られた背景には、非金銭的動機を刺激し、経験を振り返り言語化を促す上司からの働きかけがあった。本事例は、副業という自社外での仕事の経験が、たとえ金銭的動機から始めたものであっても、上司の関与を通じた目的意識醸成と内省支援により、副業従事者のスキル・マインドに本業に役立つようなプラスの変化をもたらす可能性を物語る貴重な事例と考えられる。

今後の課題として、使用した事例数があげられる。今回、事例として取り上げることができたのは1社における一組だけであった。この一組の上司部下のインタビューから導き出せる結論は限定的であり一般化するのは早計である。さらに多くの事例の収集による質的な分析と、それらの結果を織り込んだ量的分析によって知見の精度を高めていく必要がある。この点は、本稿の大きな限界である。

副業は従来、一般的な正社員にとっては縁遠いものであったが、その認識が大きく変わる兆しが見られる。今回の研究プロジェクトに携わった大学院生からの以下のコメントがそれを象徴している。「これまで、副業は能力の高い人しかできないと思っていました。今回のインタビューを通じ、副業をするきっかけも目的も様々で、そしてどんな仕事でも向き合い方によって自分を成長させられるきっかけにできる、ということが分かり、自分も一歩踏み出

してみようと思うようになりました」。日本の企業社会における副業のあり方は、今後研究の蓄積が期待されるテーマである。

謝辞

インタビューにご協力頂いた A 株式会社の皆様に深謝いたします。

※本稿は、グロービス経営大学院のカリキュラムの一環である研究プロジェクトにおいてまとめた内容を、竹内および石橋が再構成したものである。

問合せ

グロービス経営大学院

石橋 直美

E-mail : n-ishibashi@globis.com

参考文献または引用文献

- [1] 厚生労働省, 副業・兼業の促進に関するガイドライン, 2018.
- [2] 働き方改革実現会議, 働き方改革実行計画, 2017.
- [3] パーソル総合研究所, 第二回 副業の実態・意識に関する定量調査, 2021.
- [4] 労働政策研究・研修機構, 雇用者の副業に関する調査研究, 労働政策研究報告書 No.41, 2005.
- [5] 経団連, 副業・兼業の促進 働き方改革フェーズIIとエンゲージメント向上を目指して, 2021.
- [6] 川上淳之, 「副業」の研究—多様性がもたらす影響と可能性, 慶應義塾大学出版会, 2021.
- [7] 川上淳之, “誰が副業を持っているのか インターネット調査を用いた副業保有の実証分析,” 日本労働研究雑誌 No.680, pp.102-119, 2017.
- [8] 川上淳之, 「副業」の研究—多様性がもたらす影響と可能性, p214, 慶應義塾大学出版会, 2021.
- [9] D. A. Kolb, *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*, Prentice Hall, 1984.
- [10] 中原淳, 経営学習論 増補新装版 人材育成を科学する, p94, 東京大学出版会, 2021
- [11] 中原淳, 経営学習論 増補新装版 人材育成を科学する, 東京大学出版会, 2021
- [12] 中原淳, 経営学習論 増補新装版 人材育成を科学する, p186, 東京大学出版会, 2021
- [13] 石山恒貴, 越境的学習のメカニズム, pp32-35, 福村出版, 2018