

HITO REPORT

パーソル 総合研究所
PERSOL

2022年3月号

Humanity, Intelligence and Talent for Organization
機関誌 HITO 特別号 HITO REPORT
vol.12

「副業」容認しますか？

～本業への影響、人事の本音、先進事例などから是非を考える～

はじめに

企業・個人双方にとって
良い意味を持つ副業の在り方を考える

特集

副業に関する企業・個人の実態
調査報告

第1章

企業における副業の容認・受け入れ実態

企業事例1 株式会社ディー・エヌ・エー (DeNA)

企業事例2 株式会社静岡銀行

第2章

個人における副業の実施状況

トピックス

コロナ禍副業／地方副業

アンケート&インタビュー

人事の本音

第3章

副業が本業に与える影響

おわりに

組織マネジメントの工夫で
企業・個人双方にとって
より良い副業の実現を





特集

副業に関する 企業・個人の実態 調査報告

副業に関して、2018年に当社が実施した調査では、モデル就業規則改訂に際し、企業や個人の副業に対する意識や実態を探った。2021年に実施した今回の調査では、企業における副業の容認状況に加え、副業者の受け入れ状況を聴取したほか、従業員が副業を行うことによる本業への影響や、コロナ禍の影響、地方副業への意向についても調査・分析を行った。

調査概要

調査名称	第二回 副業の実態・意識に関する定量調査
調査内容	<ul style="list-style-type: none"> ■ 副業に関する企業、個人の実態や意識を明らかにする。 ■ 副業による本業へのプラスの影響を高める要因、過重労働リスクを高める要因などを明らかにする。 ■ 企業の副業者（他社で雇用されている人材）の受け入れの実態、受け入れ意向を明らかにする。
調査手法	調査モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2021年3月4～8日
調査対象者	<p>【企業調査】 勤務先従業員人数10人以上、年齢70歳未満 男女 経営層・人事（主任・リーダー以上）で人事管理（制度設計・運用等）について把握している者 n=1,500</p> <p>【個人調査】 ■ スクリーニング対象者 勤務先従業員人数10人以上、正社員20～59歳 男女 n=34,824 ※調査結果の数値は平成27年国勢調査の正規の職員・従業員性年代の構成比に合わせてウェイトバック集計実施</p> <p>■ 本調査対象者 上記スクリーニング対象者条件に加え、副業（現金収入を伴う仕事）を現在行っている者（1カ月間で稼働0時間は除外）n=1,703</p>
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

※誌面内図版の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計・値の合計は必ずしも100%とならない場合がある。図版中の（ ）内の数値はn数。

※本調査分析では、どの要素（説明変数）が、分析対象の成果（目的変数）にどの程度影響を与えているかを分析する「重回帰分析」を行っている（図26、31、32、33、38）。その図中に出てくる「標準化偏回帰係数」は、影響の度合いを比較できるようにした数値で、数値が大きいほど影響度合いが大きいと見ることができる。また、図中の***などのアスタリスクは、1%や5%など定められた水準において、統計上、意味のある結果であったことを示している。

企業・個人双方にとって 良い意味を持つ副業の在り方を考える

働き方改革を機に推進されてきた副業・兼業の解禁。コロナ禍の影響もあり、企業による副業解禁の動きはより活発化し、個人の副業への関心も高まってきているようだ。

2018年のモデル就業規則改定のもととなった働き方改革実行計画では、副業・兼業は「新たな技術の開発、オープンイノベーションや起業の手段、第2の人生の準備に有効」とされている。大企業を中心に、こうした目的を主眼に置いて副業・兼業の推進を図っている企業もあるが、このようなポジティブな目的ばかりで企業の副業解禁が進んでいるわけではない。特に、コロナ禍で業績が悪化したことにより、やむなく副業解禁に踏み切っているケースも増えてきている。そういった中で、副業解禁が企業にとっても個人にとってもより良い意味を持つためには、どのような点に留意して、企業は副業解禁を検討・推進していけばよいのだろうか。

そこでパーソル総合研究所では、働く個人と企業担当者にそれぞれ、副業に関する実態調査を実施。2018年にも実施した副業に関する当社調査と比較しながら、企業や個人における副業の推進状況や目的の変化を把握するほか、働き方改革実行計画で明示されていたような効果が実際に見込めそうなのかについて分析を行った。さらに、副業推進の今後に向けた人事担当者の考えや、実際に副業を解禁した企業における取り組みの取材などを通して、検討時のポイントや、副業推進によって期待されるメリット、企業に求められる支援の在り方などを探る。

2022年3月号

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

機関誌HITO特別号 HITO REPORT
vol.12

CONTENTS

2	はじめに 企業・個人双方にとって 良い意味を持つ副業の在り方を考える
3	特集 副業に関する企業・個人の実態調査報告
4	第1章 企業における副業の容認・受け入れ実態
8	企業事例1 株式会社ディー・エヌ・エー (DeNA)
10	企業事例2 株式会社静岡銀行
12	第2章 個人における副業の実施状況
16	トピックス コロナ禍副業／地方副業
18	アンケート&インタビュー 人事の本音
22	第3章 副業が本業に与える影響
28	おわりに 組織マネジメントの工夫で 企業・個人双方にとってより良い副業の実現を

企業における副業の容認・受け入れ実態

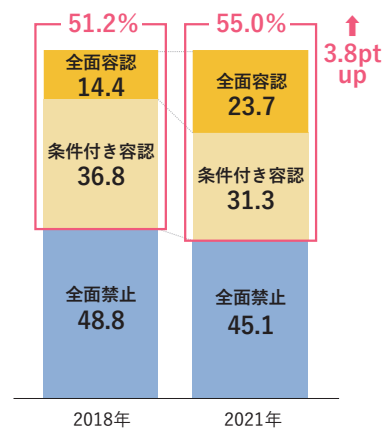
2018年のモデル就業規則改定以来、副業を認める企業は増えたのか。他社からの副業者受け入れは進んでいるのだろうか。

容認状況と理由

サービス業を中心に副業容認は増加傾向

自社の従業員による副業について、企業側はどのように対応しているのか、まずは企業の副業容認状況から見ていきたい。2021年の調査では、「全面的に容認している」が23・7%、「条件付きで容認している」が31・3%で、合計55・0%の企業が容認している(図1)。2018年の調査では、「全面容認」14・4%、「条件付き容認」36・8%

図1 企業の正社員の副業容認状況(%) [2018年との比較]



※業界、企業規模の構成比が同一になるよう補正した数値と比較。
 ※2018年調査結果と比較する上で、2018年時のデータを今回の調査の業界、企業規模の構成比に合わせて補正するウェイトバック処理を行い数値の再集計を実施。2018年調査時の数値は公表済の数値とは異なる。
 ■以下2018年公表済み数値
 全面容認13.9%、条件付き容認36.1%、全面禁止50.0%

と51・2%の企業が容認しており、3年前と比べて3・8ポイント増。全面容認に関しては9・3ポイント増加していた。全体的な傾向としては、従業員の副業を容認する企業は増えたといえるだろう。

業種別に副業の容認割合を見ると、全面容認している割合が最も多いのは「宿泊業、飲食サービス業」で、次いで「不動産業、物品賃貸業」「医療、介護、福祉業」「その他のサービス業」と続いた(図2)。

図2 企業の正社員の副業容認状況(%) [業界別]

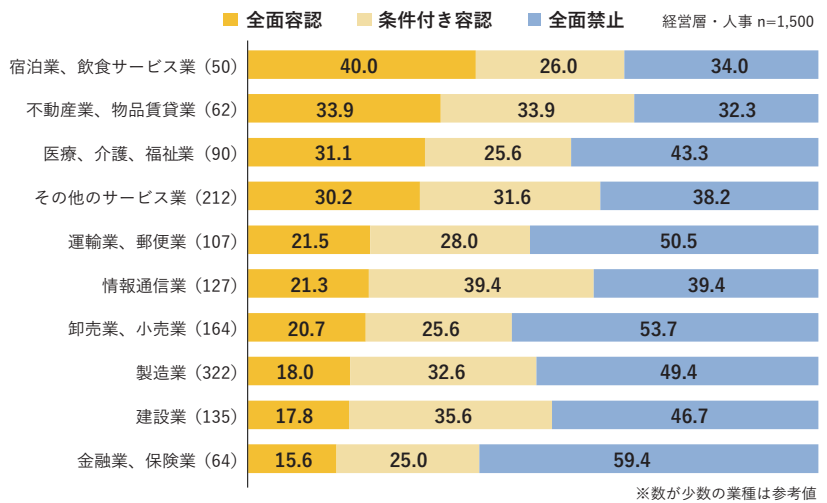
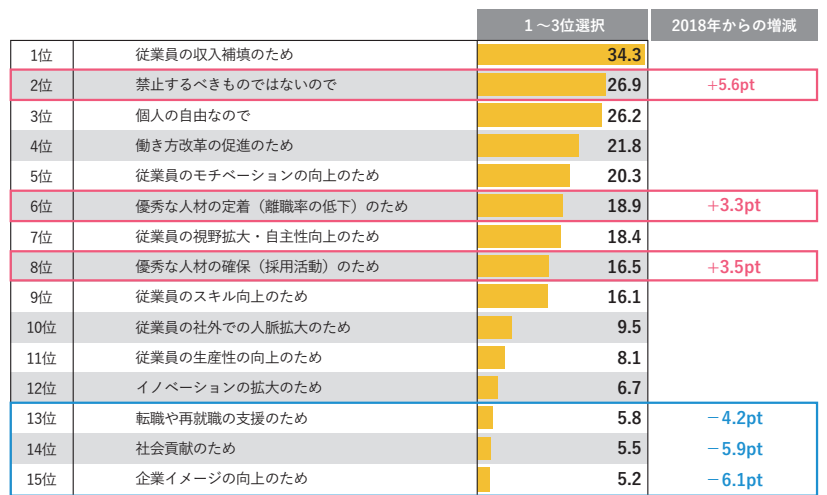


図3 副業の容認理由(%)



は、「不動産業、物品賃貸業」が17・8ポイント増、「宿泊業、飲食サービス業」が17・5ポイント増とサービス関連の業種を中心に増加が見られた。中でも「宿泊業、飲食サービス業」は、

新型コロナウイルスの感染拡大防止のために休業や営業時間短縮などの影響を受け、従業員の生活を守るため収入補填の観点から副業容認に舵を切ったケースがあるものと思われる。

人材確保を図る手段としても副業を重視企業に副業を容認する理由を質問したところ、最も多かったのは「従業員の収入補填のため」

で(図3)、増減は著しくないが前回調査でも回答数は最多であった。収入面で従業員の要望に対応しきれないため、従業員の意思を尊重している実情も見受けられる。ただし、前回の調査から最も増加したのは、「禁止するべきものではないので」という理由で、企業側の意識の上で従業員の副業容認が一般化しつつあることがうかがえる。

そのほか前回から増加した容認理由は、「優秀な人材の定着(離職率の低下)のため」「優秀な人材の確保(採用活動)のため」だ。副業の容認は従業員が働きやすい職場環境の整備につながるから、企業にとって人材確保のための有効な取り組みのひとつとして認識されていることが分かる。

一方で、転職・再就職支援や社会貢献、企業イメージ向上を副業容認の理由に挙げる企業は、前回調査から減少している。企業の副業容認が一般化しつつある中で、取り立ててアピールするほどのものではないと考える企業が多いことの表れといえる。

図4 副業についての就業規則への記載(%)

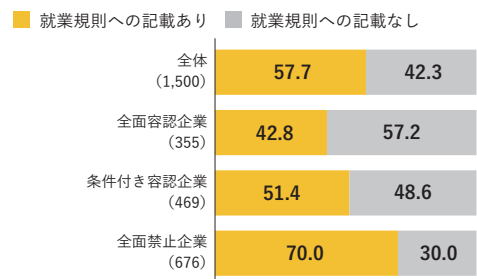


図5 副業を容認する上での条件や制限の有無(%)

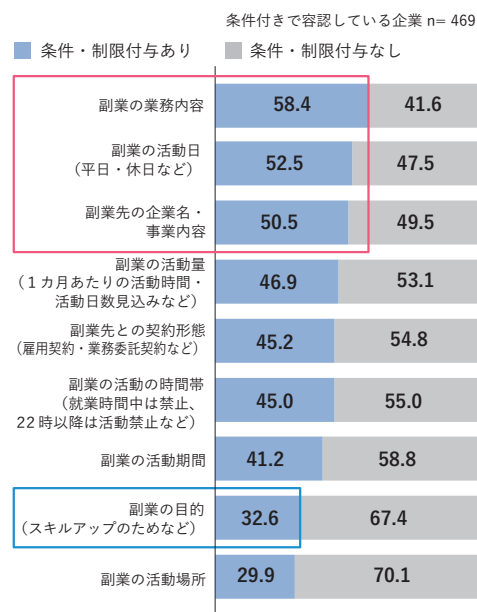


図6 副業者への支援の内容(%) 副業容認企業 n=824 ※複数回答



過労への懸念が副業容認の障壁に

従業員の副業を「全面的に禁止している」とする企業は45・1%であった。図示はしていないが、副業禁止理由は「自社の業務に専念してもらいたいから」(49・7%)が最多で、「疲労による業務効率の低下が懸念されるから」(42・1%)、「従業員の過重労働につながるから」(39・7%)と続く。従業員の健康に対する懸念、それに伴う本業への支障が副業を禁止せざるを得ない理由となっているようだ。

前回の調査と比べると、「情報漏洩のリスクがあるから」

運用方法と支援

副業に関する規定や支援のある企業は少数

従業員の副業に関して、就業

規則に何らかの記載をしている企業は全体の約6割であった(図4)。

副業に関する規定や支援のある企業は少数

規則に何らかの記載をしている企業は全体の約6割であった(図4)。「副業の活動日」「副業先」の制限が多かった(図5)。本業との競業、労務上の管理に注意を払っているものと考えられる。後に詳述するが、従業員の本業に対するワーク・エンゲイジメントなどに影響を及ぼすと思われる「副業の目的(スキルアップなど)」については、条件や制限を設けている企業は3割ほどで、さほど重視していない状況にある。

副業している従業員への企業側のサポートについては、「特になし」が半数を超えている(図6)。支援の内容としては、「会社による副業の労働時間の把握」

握」「人事や上司との定期的な面談・ヒアリング」「本業の業務量・仕事内容の調整」などいずれも10%台と少数であり、あまり積極的にサポートは実施していないようだ。このように、副業の活動日の制限や労働時間の把握、申請時の副業内容・副業先の制限などによって、従業員の労務管理や健康管理、利益相反に関する関与は一定行っているものの、副業目的の把握や副業開始後のフォローなどは特に行われていない。企業にとって従業員の副業はあくまでも本業外の活動であるため、本業への影響が懸念される副業の労働時間や副業内容などについては対応するものの、副業者に対する直接的な支援は考えていないというのが今のところ多くの企業の基本姿勢と思われる。

受け入れ状況と課題

受け入れ姿勢は約半数 小規模企業と大企業に多い

次に、企業の副業者の受け入れ状況、つまり他社で正社員な

いても、企業規模によって違いがあることが分かった。例えば、全体で最も多い受け入れ理由の「多様な人材確保が可能だから」は、100人未満の小規模企業では22・8%だったのに対し、1万人以上の企業では15・9%と、大企業のほうが6・9ポイント少なくなっている(図9)。また、全体で2番目に多い理由の「高度なスキルを持った人材確保が可能だから」は、大企業では小規模企業に比べ14・8ポイント多い。

中でも、大企業のほうが特に多かったものは、「新規事業立ち上げ/推進のため」(+17・0ポイント)、「新たな知識・経営資源の獲得が可能だから」(+16・9ポイント)であった。大企業では、新たな知識や高度なスキルを持つ副業者を、新規事業などへの寄与を期待して受け入れていることが分かる。

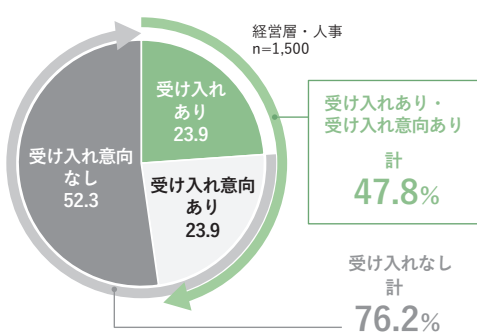
また、どのような職種で副業者を受け入れているのかを調べたところ、最も多いのは「営業」、次いで多いのが「ITエンジニア」「情報システム関連」と上位3つのうち、2つがIT関連

どとして雇用されている人材の活用について、企業側の対応を見ていこう。

副業者の受け入れ状況について「受け入れあり」と回答した企業は23・9%、現在は受け入れていないが今後は「受け入れ意向あり」とした企業は23・9%。合計47・8%の企業が、副業者の受け入れについて前向きな姿勢を示す結果となった(図7)。

副業者の「受け入れあり」「受け入れ意向あり」の合計が最も多い業種は「医療、介護、福祉業」、次いで「宿泊業、飲食サービス業」「その他のサービス業」となった(図8)。これらの業種は、自社

図7 副業者の受け入れ状況 (%)



の従業員の副業についても容認している割合が高く、副業という働き方による人材の流れが活発な業種であることが分かる。特に「宿泊業、飲食サービス業」に関しては、コロナ禍の短時間などの影響で変動はあるものの、以前より恒常的に人手不足に悩まされている業種のひとつである。副業者の受け入れは、人材確保の手段としても他業種に比べて一歩進んでいると考えられる。「医療、介護、福祉業も、専門的な職種で働き手が限られる中、人材の確保に苦勞する業種である。加えて従事する仕事の内容、求められるスキルについては同業他社でも類似性が高い

図8 副業者の受け入れ状況・受け入れ意向 (%)

業種	件数	受け入れあり + 受け入れ意向あり (%)
医療、介護、福祉業	(90)	52.2
宿泊業、飲食サービス業	(50)	50.0
その他のサービス業	(212)	50.0
不動産業、物品賃貸業	(62)	43.5
情報通信業	(127)	43.3
卸売業、小売業	(164)	41.4
建設業	(135)	39.3
運輸業、郵便業	(107)	37.4
製造業	(322)	35.4
金融業、保険業	(64)	31.4
10~100人未満	(696)	68.0
100~1,000人未満	(499)	48.8
1,000~10,000人未満	(223)	44.4
10,000人以上	(82)	53.6

く、即戦力としてそのまま通用するため、副業者を受け入れやすい素地があるといえる。一方、副業者の受け入れが少ない業種は、「金融業、保険業」であった。特に銀行などは、近年、フィナンテックの進展を背景に業務効率化などに力を入れている実情もあり、人員過剰が指摘されている業種でもある。また、信用情報など機密性の高いデータを取り扱うことも副業者の受け入れに消極的な姿勢が見られる一因ではないかと考えられる。

図9 副業者の受け入れ理由 (%)

理由	割合 (%)	ポイント差
多様な人材確保が可能だから	26.4	-6.9pt
高度なスキルを持った人材確保が可能だから	22.6	+14.8pt
迅速に人材確保が可能だから	19.7	
新たな知識・経営資源の獲得が可能だから	18.0	+16.9pt
正社員で採用困難な稀少スキルを保有した人材確保が可能だから	15.4	
コストメリットがあるから	15.2	
正社員で採用するよりも、優秀な人材の確保が容易だから	14.8	
周りの従業員に良い刺激になるから	13.7	
社外の人脈拡大が可能だから	13.5	
プロジェクトやタスク単位で必要な人材確保が可能だから	12.2	+14.5pt
新規事業立ち上げ/推進のため	10.3	+17.0pt
オープン/バージョンの促進のため	9.6	+12.1pt
企業イメージの向上のため	8.8	
居住地を問わず、人材確保が可能だから	7.4	

「受け入れあり+受け入れ意向あり」と回答したのは、従業員数が「10~100人未満」と「1万人以上」の企業で半数を超えている。一方、従業員数が「100~1万人未満」の企業では半数を切り、副業者の受け入れへの姿勢は、小規模の会社と大企業に偏っているようだ。

新規事業推進のため 副業者を受け入れる大企業

副業者を受け入れる理由につ

であった。(図10)。事業運営のあらゆる分野にICTの導入が進む中、大企業を中心にDX(デジタルトランスフォーメーション)への取り組みも加速している。こうしたイノベーションを支えるDX人材を獲得する手段として、専門知識・ノウハウを持つ副業者の受け入れに力を入れている実態が垣間見える。

副業者の労務管理が 煩雑と感じる企業も

副業者の採用経路、受け入れるきっかけとなっているのは、「知人・社員からの紹介」が最も多かった。次

いで「元社員」というケースが多い。元社員には、他社への転職者のほか結婚や出産などで退職した女性なども含まれることが想定される(図11)。この結果から、社内に受け入れる以上は、副業者の

図10 受け入れている/受け入れを検討している副業者 (他社で雇用されている人材) の職種 (%)

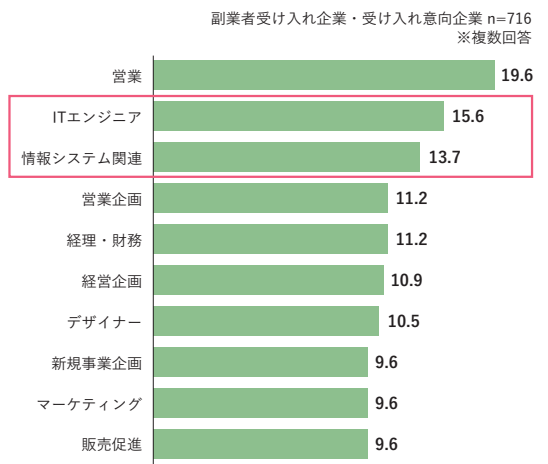


図11 副業者の採用経路 (%)

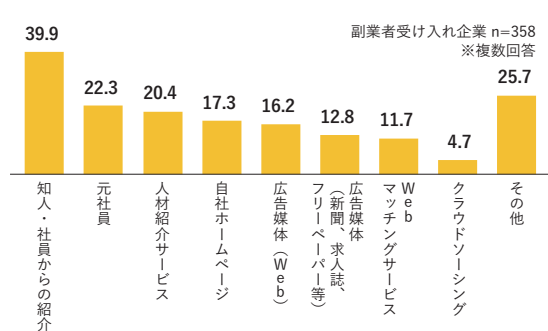
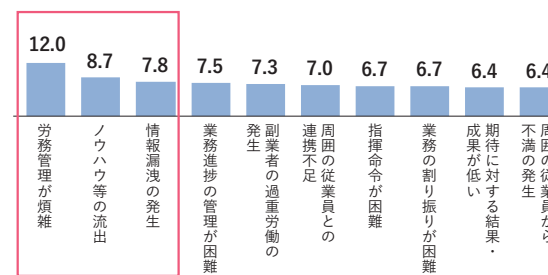


図12 副業者の受け入れ課題・問題 (%)



キャリアや人柄など、一定の信用を担保したいという企業の思考が見える。なお図示はしていないが、受け入れている副業者の雇用・契約形態については、「パート・アルバイト」が最も多く45・0%、次いで「業務委託契約(フリーランス)」が41・1%であった。労働時間の管理、雇用保険の適用関係がまだ十分に整備されていない実情もあり、副業者と雇用契約を結ぶケースは全体的に少ないものと見られる。副業者を受け入れる企業側が感じる課題・問題を聴取すると、

「労務管理が煩雑」が最多であり、「ノウハウ等の流出」「情報漏洩の発生」が続いた(図12)。労務管理に関しては、労働時間の把握がかなり複雑であるため通算の問題が生じる懸念や、副業者の労災適用などで判断に困るケースが生じるリスクを想定していると考えられる。また、副業者の受け入れによって、自社の大切なノウハウやデータが漏れてしまう事態もリスクとして企業側は感じている。

しかし一方で、副業者に関する課題や問題は「特になし」(56・1%)と回答する企業も半数以上を占めている。現在、副業者の数自体がまだ少なく、また知人の紹介や元社員など信用のある人からの採用や、個人事業主やフリーランスとしての契約での副業受け入れが主流であるため、重要な問題がまだ顕在化していない段階と見ることができよう。



個人の成長と自己実現を促す場をつくる 副業制度はその選択肢のひとつ

IT企業のディー・エヌ・エー(以下、DeNA)は、エンターテインメントと社会課題の解決を軸に複数の事業を展開。社員が熱意を持って働ける環境づくりを推進する中、本業で得られないスキルアップの選択肢のひとつとして副業制度を立ち上げた。制度導入と運営の担当者に、運用課題の解決、導入効果、今後の展望などを伺った。



ヒューマンリソース本部
人事総務部 労政グループ
宮崎喜弘氏



ヒューマンリソース本部
人事総務部 部長
高橋直人氏

当社の副業制度は、社員がやりがいや熱意を持って働ける環境づくりを目的とする「フルスイングプロジェクト」のひとつとして、2017年10月に運用を開始しました。目的を達成するために必要なサポートは、フィードバックや定期的なアンケートなども含め多岐にわたるため、個別制度の運用にとどまらず、あえてプロジェクトという大きな枠組みで推進しています。

「副業三原則」を掲げる
副業承認の基準は、健康管理と競合支援になっていないか、そして本業に支障をきたさないという3点です。社員が社内業務ツールから申請して、直属の上司と事業本部長の承認を得た後、最後に人事の副業事務局がチェックします。副業先との雇用形態は、フリーランスとして従事するものに限り、1カ月の副業時間は35時間以内としています。時間外休日労働時間の上限である月平均80時間から当社のみなし残業時間の45時間を差し引いた時間で、35時間を超えて副業したいという場合は、長時間労働で健康を害さないように、DeNAでの勤務・給与を減らして副業の時間を確保できる「時短制度」も用意しています。

多様な働き方の機会を提供する「フルスイングプロジェクト」
当社には、技術を生かして多様な働き方を求める人材が多く、以前から副業を望む声が上がっていました。会社としては社内の仕事に集中してもらいたいため、副業を認めてきませんでした。個人の実現の機会をすべてをNGにしながらもよいのではとの議論から、副業制度の容認に舵を切りました。

副業承認後は、四半期ごとに業務ツールで状況報告をしてもらいます。利用者の健康状態と本業のパフォーマンスへの影響について、本人の自己評価と上長の客観評価の2軸で管理。その形では他事業に介入できる「クロス

一方、多岐にわたる事業を展開する当社であれば、新しい経験は社外だけでなく社内でもできるはずだという考えから、3つの人事制度を同時期に立ち上げました。異動により社内での働き方を自らの意思で変えていく「シエイクハンス制度」、プロジェクト参加の形で他事業に介入できる「クロス

複数のプロジェクトに参加する傾向があります。また、当社は自律自走の考えが浸透しているため、副業が成立しやすいかもしれません。とはいえ、承認の線引きは難しい判断です。そこで、当社では最低限の承認基準だけ設け、入口は緩めに承認し、経過をしっかりとモニタリングして問題が起きたらすぐに止められるような制度設計にしました。現状、大きな問題は生じておらず、むしろポジティブな影響が多い印象です。

の内容を踏まえ、副業を継続して大丈夫そうかを人事から副業者の上長に確認しています。制度導入時に、モニタリングの仕組みを設計したことは、経営側の安心感にもつながっています。労働時間も業務ツールで把握しています。ただし、健康状態が低下しているとしても原因は副業と本業での切り分けが難しいため、事務局では健康上の問題が見られた時点で副業をストップしてもらうよう通知するにとどめていません。これまでに深刻な問題は出ていませんが、利用者が少しでも不調を感じている場合は健康管理室などの窓口を案内しています。

技術を生かせる社内にはない仕事へ
制度の利用状況は13〜17%

副業制度の開始から4年間に約560件の副業が承認され、今も月15件ずつくらい申請が上がっています。1人が複数の副業をするケースもあるため、人数では約450名が制度を利用していることとなります。利用率は導入開始以来13〜17% (※) とほぼ一定水準で推移しています (2021年11月時点)。なお、コロナ禍でも申請数に変化は見られませんでした。年齢別では、当社のボリュームゾーンである40代以下が必然的に多くなり

ますが、各年代に占める利用者の割合は均一で、60代の利用者もいます。職種別ではエンジニア職が最も多く、それ以外のビジネス職やクリエイティブ職でも一定利用がある状況です。デザイナーはスポット的に、エンジニアは長期的に従事する傾向が見られます。副業の内容は、自身が持つ技術やスキルを使うケースが多く、当社の事業や現状の自身の役割では行えないものが多いです。例えば、社内では使用していない技術に挑戦する、現場を離れたマネジャーがプログラミングで手を動かすといった副業です。本業と異なるフェーズや角度のものに触れることで新しい気付きを得て、本業に生かせることもあるようです。

自律自走のカルチャーが
副業の健全な運営を後押し

制度を導入した当初は、上長によって副業に対する許容範囲や態度に差があることも想定しましたが、実際には特に差はなく、承認されにくくて困っているという声もなければ、副業にのめり込んで本業が疎かになっていないという声も上がっています。こうした上司や同僚の理解には、カルチャーが関係していると考えられます。そもそもIT業界には専門技術を持つ人材が

環境変化が激しい中、本業にとどまらない多様な経験を通してキャリアを形成していきたいという個人のニーズはやはりあります。それに対し、会社が提供するキャリア教育や研修制度だけでなく、社外も含めた機会提供という意味で、副業制度の存在は社員の成長やエンゲージメントにつながっていると思います。当社に副業制度があることは、採用候補者にも認知されています。中途入社者はもちろん、新卒入社者でも入社前から副業希望を受けることが珍しくなく、副業制度があることで採用の後押しにつながったケースがこの数年で

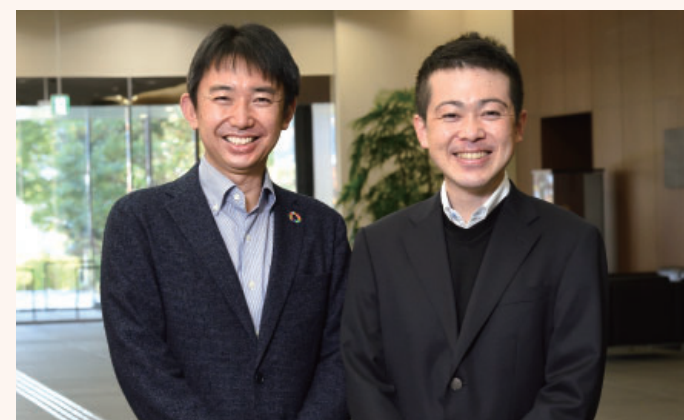
成長とエンゲージメントに効果
魅力ある環境づくりは続く

副業によって、退職・転職しなければ得られなかった新たなチャレンジの機会を提供できるようになりましたが、そうした機会提供を副業任せにはせず、本業側でも魅力的な環境を整えることは強く意識していきたいです。DeNAは「多様な人材が活躍して成長する場をつくる」をビジョンやバリューに掲げています。また社会的には、今後、特にIT業界では雇用に捉われず、プロジェクトごとに人が集まるような働き方が増えてくるのではないかと思います。そのような中で、働く場としての魅力を高めるためにも、この先も社内外を問わず社員が良い成長をする機会支援をしつつ、事業の発展につながる場づくりをしていきます。

※ DeNA に在籍している従業員について、以下の計算式で算出。(副業をしていて DeNA に雇用されている正社員) ÷ (DeNA に雇用されている正社員) × 100

ビジネスモデル変革の実現に向けて 副業・兼業による《知の探索》を推進

2021年、静岡銀行は20年ぶりとなる抜本的な人事制度改革を行った。ゴールは「ビジネスモデル変革」の実現。十数項におよぶ新たな人事施策のひとつとして力を入れているのが副業・兼業の拡大だ。予測不能な時代に生き残りをかけ、イノベーションを生む組織へシフトするための人事の取り組みを伺った。



経営管理部
人事開発グループ 課長
細田和宏氏

経営管理部
人事開発グループ長
海野和正氏

社会環境や人々のライフスタイルが多様化する中、われわれ地方銀行に求められる役割も大きく変わってきています。多様化するお客様のニーズにお応えするには、これまでのやり方や価値観に捉われない新たなビジネスモデルの構築が必要です。

そのためには、従業員一人ひとりが自ら考え、多様な意見を認め合いながら挑戦し続ける組織風土に変わらなければなりません。

今回の人事制度改革では、「自律」挑戦「ダイバーシティ」をキーワードに、2021年4月から10月にかけて新たな人事施策を順次スタートさせました。そのひとつとなるのが副業・兼業制度です。

組織風土の変革を狙い 銀行でも副業全面解禁

当行が第14次中期経営計画のビジョンに掲げる「課題解決型企業グループへの変革」を果たすには、旧来の銀行ビジネスモデルからの脱却が必要です。銀行内部のみでの画一的なキャリア・価値観の形成では、VUCA（ブーカ）といわれる複雑で予測困難な時代を生き残ることはできません。

早稲田大学の入山章栄教授が提唱されているように、これまで日本の企業

は組織内に存在する《知の深化》で事業を発展させてきましたが、これからの時代は組織にはない新たな視点や人脈を獲得するための《知の探索》が重要です。

イノベーションは離れた点と点を結びつける新結合で起こります。副業・兼業制度は、グループ内にはない知見を得る有効な手段のひとつになると期待しています。もちろん副業・兼業で得たことをすぐに社内のほかの点と結びつけられるとは限りません。しかし、やり続けなければイノベーションが生まれるチャンスはなく、組織風土も変わらないのです。積極的な推進活動を通して、「今こそ変わる必要があるんだ」ということを従業員自身が危機感を持って認識してほしいと思っています。

経験・知識・視点を多様化 自己実現の支援が目的

副業制度を積極的に推進する目的は2つあります。1つ目は静岡銀行グループ内外でのさまざまな経験によって幅広い視点や人脈を獲得して、価値観を多様化すること。2つ目は多様な働き方を提示し、認めることで従業員の自己実現を支援することです。組織に協調性や融和性が最も重視される時

代もありましたが、現代では多様性を許容しなければ新しい発想や考え方は生まれません。そのため人事制度改革の狙いには「ダイバーシティ」も含まれています。

また、就労時間外に個人事業主として従事する副業のほか、銀行の就業時間内に週1日程度従事する兼業も推進しています。どちらも全役職員が対象です。

以前から他行・他社に1〜2年間の派遣で経験を積む機会がありました。が、役員にしてみれば現業を完全に離れることは不安な面もあります。そこで、週1日の兼業であれば、より挑戦しやすいと考え、2021年度4月より銀行業以外の民間事業会社での兼業を開始しました。先述の他行・他社派遣も含む「マイキャリア・デザイン制度」の1メニューとして2月に希望者を公募しました。兼業先はすべて銀行側が用意しています。初年度はマスコミ、IT、商社、不動産サービス、事業継承支援の5社で5名が兼業をしています（※）。

副業も兼業と同じタイミングで募集をかけました。その後は随時申請を受け、現在13名が利用しています。副業の内容は不動産鑑定士や社会保険労務士などの資格を生かしたコンサルタン

ト業務が主ですが、動画編集やWebマーケティング、EC事業に挑戦する人もいます。

副業は、所属部署に話を通した上で経営管理部長が決裁します。2021年にコアタイムを撤廃してフルレックスに移行していることもあり、副業・兼業の計画が立てやすい労働環境になっています。

2021年上期は人事制度改革のアクションが優先でしたが、下期は副業・兼業を運用しながら定着を図っています。効果が見えてくるのはまだ先ですが、利用者の報告会はずい取り組みたし施策です。

外部から受け入れた副業者が 新卒採用やOKR設計にアドバイス

従業員の副業解禁に先立ち、2020年3月より、外部からの副業者の受け入れも行っています。月間の労働時間や労働日数など、個別に条件を決定した上で、4名に従事してもらっています。

そのうち最初の受け入れは、メルカリの社員の方でした。新卒採用の施策を相談したところ、セミナーのYouTube配信やSNS活用などの提案があり、その徹底した顧客目線でのアドバイスは、非常に刺激になりました。

また人事制度改革に伴い、新たに導入した評価制度OKRの骨子設計、1on1の実施などにも助言をいただきました。

副業者の受け入れは、それぞれの部署が必要とする人材を、知人の紹介や交流の中からオフアールしています。副業者の受け入れもまた、《知の探索》によってビジネスのヒントを得て、人脈をつくる活動のひとつと位置づけています。

今後、従業員の誰もが《知の探索》をして、「社外の点と社内の点をつなげるとおもしろいことが起こる」という考えや実感が定着すれば、副業者の受け入れはもっと増えると思います。

評価制度の刷新で 変化を恐れない組織づくり

今回の人事制度改革では、先述の通り、OKRを導入し、10月に運用を開始。組織風土変革のため、風土を築いてきた評価制度の刷新にも切り込みました。

導入の狙いや運営の仕方を現場に定着させるため、管理職を対象にした評価者研修のほか、全役職員向けに店内勉強会、eラーニングなどを実施しています。おかげさまで、組織には少しずつ変化が芽生え始めています。

例えば、これまで企画等は100%作り込んでからの提出が多かったのですが、最近では修正しながら走らせるアジャイル型の進め方を許容する文化が浸透しつつあり、新しい挑戦やスピードを重視する傾向が強まってきました。その証拠に、社内ベンチャー制度の応募にも数多くの方が事業案を提出してくれました。

20年前であれば、ひとつの会社に定年まで勤めることが主流でしたが、今の若い世代はさまざまなスキルを身につけて、自身で生き方を選びたいと考えています。銀行もそうした働き方の多様化を受け入れなければ、新しいものは生まれず、また働く人々からも選ばれなくなり、ビジネスは立ち行かなくなるでしょう。

副業が国内で一般的なものになるのはまだこれからだと思いますが、一定数の人が始めれば一気に広がる可能性があるのではないのでしょうか。

変化を恐れず成長を続けるには、変化の常態化を許容する組織になることが必要です。従業員一人ひとりが変化に向かって、自ら《知の探索》をし、点と点をつなげるようになることが、人事制度改革で目指す「自律」「挑戦」「ダイバーシティ」のゴールになると思っています。

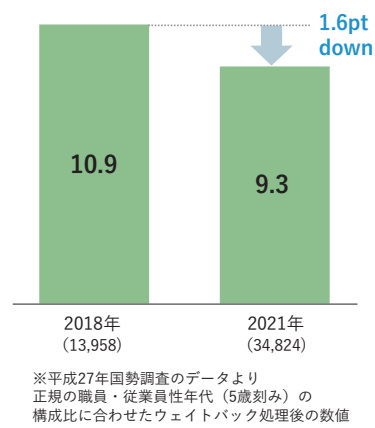
個人における副業の実施状況

副業実施の実態

副業をしているのは
高所得者層に多い

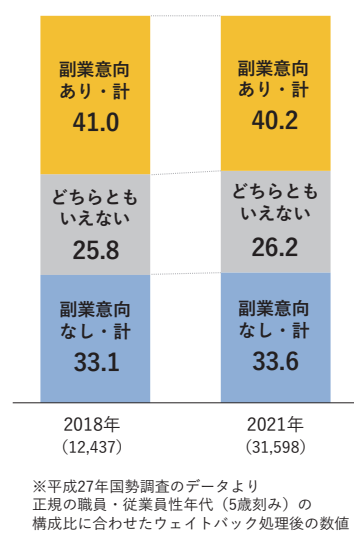
ここからは、副業をしている従業員側に視点を移してその実態を見ていきたい。現在、正社員で副業している人の割合は9.3%。2018年調査の10.9%から1.6ポイント減少している(図13)。現在副業していない人の副業意向は、「副業意向あり」40.2% (2018年調査41.0%)、「副業意向なし」59.8% (2018年調査59.0%)と、副業意向は高所得者層に多い傾向が見られる。

図13 正社員の副業者の割合 (%) [2018年との比較]



「33.6% (同33.1%)」、「どちらともいえない」26.2% (同25.8%)と、2018年調査と比べていずれも横ばいであった(図14)。結果を業種別に見てみると、特に飲食業の副業が減少傾向にあった。副業の主な受け入れ先であった飲食業が、コロナ禍で営業時間短縮などを迫られたことにより、業務量や必要な人材が大幅に減少し、個人の副業実施の伸び悩みに影響したのではないかと考えられる。図示はしていないが、副業している人の属性について性年代別に見ていくと、男女とも若い

図14 正社員の非副業者の副業意向 (%) [2018年との比較]



世代のほうが副業している割合が多い。20代では男性13.9%、女性10.9%だが、30代、40代と年代が上がるにつれて副業している割合は少なくなり、50代では男性5.8%、女性6.9%であった。本業の年収と副業実施の関係を見ると、「年収1,500万円未満」までは副業実施の割合に大きな差は見られないが、「年収1,500万円以上」の高所得者層になると副業している割合が特に高くなっていった(図15)。高所得者層にも副業者にも共通して、本業が役職者で、

図15 正社員の副業実施状況・副業意向 (%) [収入別]

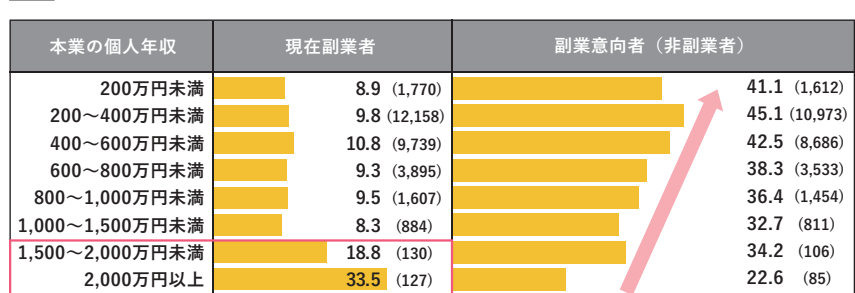
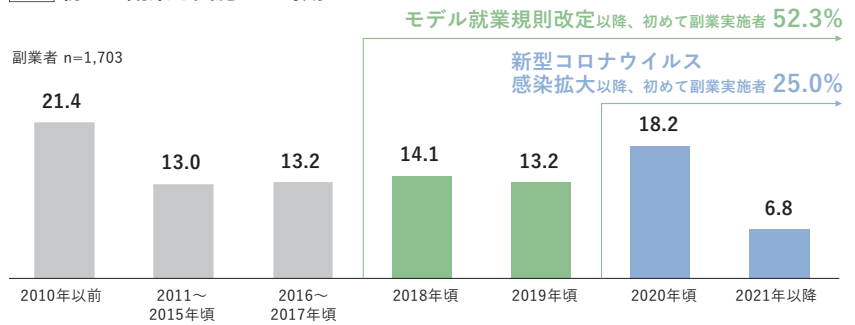


図16 初めて副業を実施した時期 (%)



コンサルトや経営・経営企画といった職種が多いことを踏まえると、専門的な知識やスキルを持つ人材が、他社から「頼まれ仕事」を副業として請けて

いるケースが多いものと推定される。一方で、低所得者層ほど副業意向が高いものの、副業の実率は低いという傾向も見られる。

た。「年収2,000万円以上の人の副業意向は22.6%にとどまるのに対して、「年収200~400万円未満」では45.1%と約2倍になっている。この結果に注目すると、現状企業が副業受け入れに対して期待しているスキルや貢献と、副業をしたい個人が保有するスキルや副業目的に少しギャップがあるのかもしれない。コロナ禍をきっかけに副業をする人が増えた。現在副業している人が初めて副業するようになった時期は、「2010年以前」が21.4%、「2011~2015年頃」が13.0%、「2016~2017年頃」が13.2%であった(図16)。厚生労働省のモデル就業規則が改定された「2018年頃」になると14.1%とやや増加し、新型コロナウイルスの感染が拡大した「2020年頃」と答えた人は18.2%と、この時期の副業開始率は伸びている。また、2018年以降に初めて副業を始めた人の割合は52.3%で、現在の副業者全体

の半数以上を占めた。コロナ禍以降の副業開始の背景には、やはり本業の不振によって減少した収入を補填する目的が大きいと考えられる。また、テレワークといった新しい働き方の導入が進んだことで、以前よりも時間を融通しやすく、副業に取り組みやすい環境になったことも影響しているだろう。なお、コロナ禍での副業については16ページで詳述する。

ケースも少なくないだろう。副業でどのような職種を選んでいるのかについては、図18の通り。インターネット関連の副業は場所や時間に捉われない働き方がしやすく、副業しやすい職種といえる。また、配送や物流については常に人手が足りず、コロナ禍でニーズがさらに増加した職種である。労働力の確保という企業側のニーズと、収入補填をしたい個人のニーズがマッチし、副業者が多くなったことが想像される。副業先をどのように見つけたのかについては、図19はしていないが、企業の採用経路と同様に「知人・友人からの紹介」が最も多く27.3%。次いで「スマートフォンアプリ」が26.5%であった。ただし、知人・友人からの

図18 正社員の副業内容 (%)

順位	副業内容	割合 (%)
1位	Webサイト運営 (ブログ運営、YouTubeなど)	12.6
2位	配送・倉庫管理・物流	11.2
3位	ライター・Webライター	8.6
4位	eコマース (インターネット通販・ネットショップ販売)	7.7
5位	販売・サービス系職種 (店舗内・事業所内)	7.3
6位	事務・アシスタント (データ入力含む)	6.4
7位	その他専門職	6.2
8位	フードデリバリー・配達	6.0
9位	医療系専門職種	5.3
10位	IT系技術職種	4.9
11位	製造 (組立・加工)	4.8
12位	福祉系専門職 (介護福祉士・ヘルパーなど)	4.5
12位	教員・講師・インストラクター	4.5
14位	その他クリエイティブ系 (デザイナー、各種クリエイター)	4.2
15位	Webクリエイティブ (Webデザイナー、プランナー、プロデューサーなど)	4.0
16位	商品開発・研究	3.9
17位	不動産関連 専門職種	3.7
18位	営業	3.6
19位	顧客サービス・サポート	3.5
20位	建築・土木系 技術職種	3.3

図17 本業の職種別に見た正社員の副業実施状況 (%)

順位	本業の職種	人数	割合 (%)
1位	コンサルタント	(100)	29.8
2位	Webクリエイティブ (Webデザイナー、プランナー、プロデューサーなど)	(137)	20.1
3位	人事・教育	(638)	19.9
4位	経営・経営企画	(464)	18.9
5位	幼稚園教諭・保育士	(195)	18.2
6位	不動産関連 専門職種	(90)	12.8
7位	企画・マーケティング	(487)	12.6
8位	法務	(200)	12.0
9位	総務	(2,061)	11.5
10位	理美容専門職種 (理美容師・スタイリスト・ネイリスト・エステティシャンなど)	(54)	11.4
11位	営業推進・営業企画	(495)	11.3
12位	医療系専門職種	(1,417)	11.1
13位	資材・購買	(450)	10.3
14位	福祉系専門職 (介護福祉士・ヘルパーなど)	(1,232)	10.2
14位	その他専門職	(778)	10.2
16位	ドライバー	(1,379)	10.0
17位	販売・サービス系職種 (店舗内・事業所内)	(1,707)	9.8
17位	医療系営業 (MR、医療機器など)	(163)	9.8
17位	顧客サービス・サポート	(738)	9.8
20位	営業	(3,632)	9.6

図21 副業の実施動機(%) 副業者 n=1,703
※上位10項目抜粋(全27項目聴取)
※聴取方法:あてはまる—あてはまらない
5段階尺度

順位	副業動機	あてはまる計	2018年順位
1位	副収入(趣味に充てる資金)を得たいから	70.4	→ 1位
2位	現在の仕事での将来的な収入に不安があるから	61.2	→ 2位
3位	生活するには本業の収入だけでは不十分だから	59.8	→ 3位
4位	自分が活躍できる場を広げたいから	50.0	↑ 5位
5位	本業では得ることができない新しい知見やスキル、経験を得たいから	48.9	↑ 6位
6位	副業で好きなことをやりたいから	48.2	↓ 4位
7位	現在の職場で働き続けることができるか不安があるから	46.7	↑ 8位
8位	さまざまな分野の人とつながりができるから	45.4	↑ 9位
9位	会社以外の場所でやりがいを見つけたいから	45.4	↓ 7位
10位	時間のゆとりがあるから	45.1	↑ 15位

「副業での収入は「趣味に使いたい」」
続いて、副業する動機について見ていきたい。副業の実施動機の1位は「副収入(趣味に充てる資金)を得たいから」で70・4%、2位は「現在の仕事での将来的な収入に不安があるから」で61・2%、3位は「生活するには本業の収入だけでは不十分だから」で59・8%であった(図21)。いずれも収入補填

副業を始めた理由

が動機となっており、2018年の調査でも同じ順位だった。ただし、年収別に見ると、副業動機の傾向は少し異なってくる。図示していないが、年収200万円未満の層では「現在の仕事での将来的な収入に不安があるから」が72・4%で1位であった。年収200〜1,000万円未満では「副収入(趣味に充てる資金)を得たいから」が1位になっている。一方で年収1,000万円以上の層では、「自分のスキルを会社以外の場所でも役立てたいから」が68・0%で1位となった。

図19 副業者の活動状況

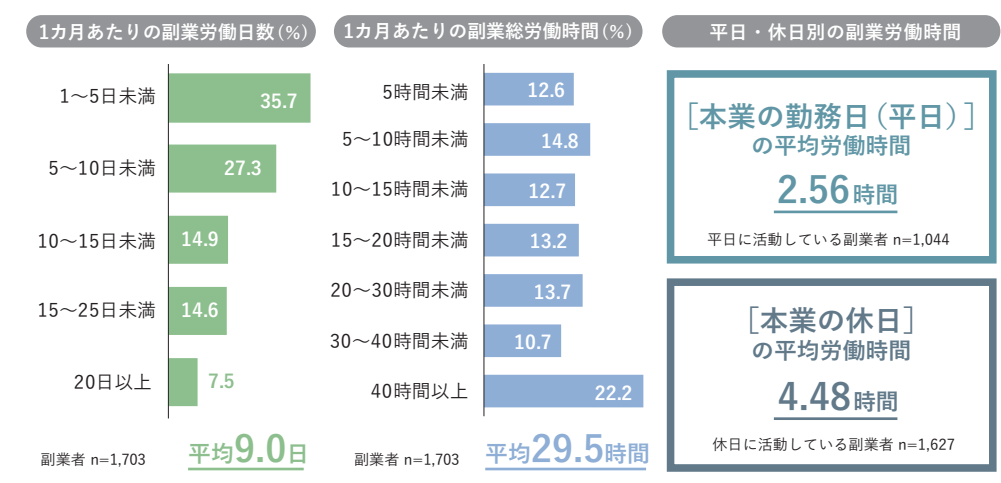
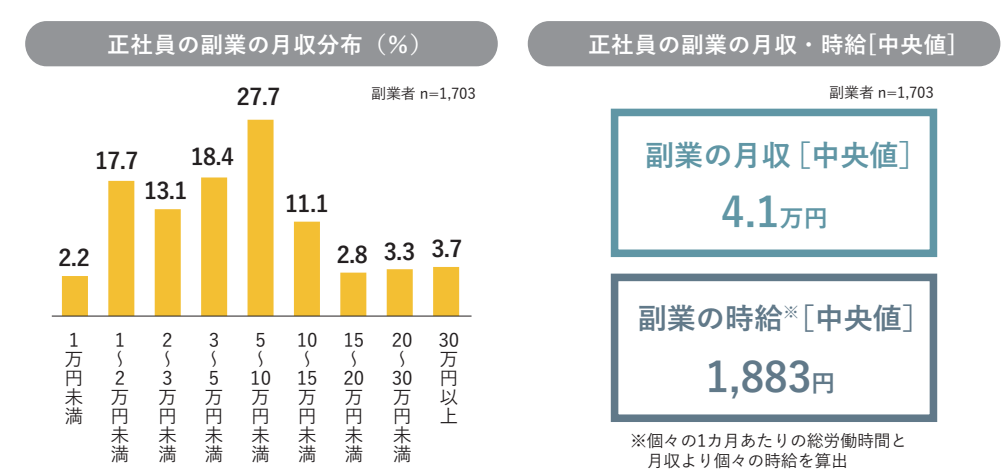


図20 副業の月収・時給



紹介は2011年以降、減少傾向にあるのに対し、スマートフォンアプリの利用は近年急増している。特定のスキルを持つ人とのマッチングをサポートするアプリやWebサービスが

普及してきたことが、利用増を後押ししているものと思われる。

副業の総労働時間は「月40時間以上」が最多

副業の活動状況を見てみよう

(図19)。「1か月あたりの平均労働日数」は9・0日。内訳は「1~5日未満」が35・7%で最も多く、次いで「5~10日未満」(27・3%)、「10~15日未満」(14・9%)となっている。

「1か月あたりの総労働時間は平均29・5時間で、「40時間以上」とする回答が22・2%で最も多かった。

また、「本業の勤務日(平日)」の副業活動は平均2・56時間の「休日の副業活動」は平均4・48時間であった。ひと月の3分の1程度の日数で副業しており、かつ本業の勤務がある平日でも副業に2時間半ほどを充て、休日になると労働時間はさらに2時間程度増えていることが分かる。

平均労働時間で見ると、特段、働きすぎというほどではないように感じられる。しかし、副業の総労働時間が「月40時間以上」という回答が最も多かったことから、本業の労働時間と合わせると過重労働リスクを抱えている人が少なからずいる可能性は否めないだろう。

副業収入の月収の中央値は約4万円

副業による収入については、最も多い月収のボリューム層は「5~10万円未満」で27・7%。次いで「3~5万円未満」(18・4%)、

4%)、「1~2万円未満」(17・7%)であった(図20)。月収の中央値(代表的な額)は4・1万円だが、中には「月30万円以上」が3・7%、「20~30万円未満」が3・3%など、結構な高収入であるケースもあるようだ。

なお、「個々の1か月あたりの総労働時間と月収から算出した時給(中央値)」は1,883円となった。厚生労働省がまとめている全国の最低賃金(令和3年度地域別最低賃金改定状況)は全国平均930円となっており、副業の時給は最低賃金(全国平均)の約2倍の金額となっている。副業している人の中には、本業の収入を労働時間で時給換算した場合と比較しても、副業による時給がそれほど見劣りしないケースも多いのではないだろうか。

副業の就業形態について、図示していないが、「パート・アルバイト」が28・7%で最も多く、次いで副業先とは雇用関係のない「フリーランス・個人事業主」が27・0%と多かった。

IT・Web系は「自己実現」 事務・サービス系は「収入補填」など 本業の職種によって異なる傾向も

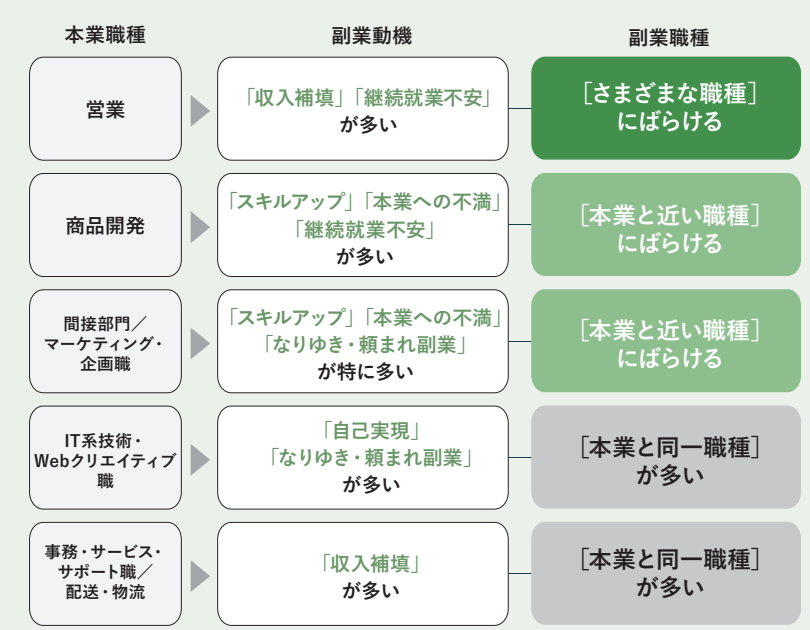
副業の動機について、本業の職種別に見ていくと、興味深い特徴的傾向が見えてきたため、ここではその結果をご紹介します(図22)。ただし、同じ職種であっても、企業によって働きやすさや条件が異なるほか、個人の志向性や置かれた状況も千差万別である。そのため、一概に職種だけで分類して語ることは難しく、ひとつの参考としてご覧いただきたい。

副業動機と職種の関係

継続就業不安を挙げる人も多い。営業職の場合は副業先では別の職種を選ぶ傾向があり、継続就業不安といった背景も抱えていることから、副業によって新たなキャリアを模索している心理もうかがえる。一方、「商品開発」や「間接部門」「マー

ケティング・企画職」は、「スキルアップ」といったポジティブな動機が多い反面、「本業への不満」「現職の継続就業不安」といったネガティブな動機を挙げる人も多い。副業先に「本業と近い職種」を選ぶ傾向もあるため、将来に向けた自身のキャリアの広がりを視野に入れて、副業を行っている可能性がありそうだ。

図22 特徴的な傾向が見られた職種



ポジティブな動機により副業している人が多い職種は「IT系技術・Webクリエイティブ職」で、動機としては「自己実現」「なりゆき・頼まれ副業」が多い。IT・Web関連職は副業市場での需要も高く、知人や取引先から仕事を頼まれたり、あるいは自分のスキルを生かして本心にやりたい内容の仕事を副業に求めているケースが多いものと考えられる。「事務・サービス・サポート職」と「配送・物流」は、「収入補填」が最も多い副業動機となっている。IT・Web関連職とこれらの職種に関しては、副業先の職種も「本業と同一職種」のケースが多く、自身のスキルや知識、実務経験を副業先でも生かしているといえよう。「営業」も「収入補填」が副業動機として多くなっているが、同時に「現職の

コロナ禍副業

「コロナ禍副業者の動機は『継続就業不安』が最多

2020年以降の新型コロナウイルスの感染拡大によって、収入や仕事量が減少した人は少なくない。今回、コロナ感染が拡大した2020年以降、コロナ禍による本業へのネガティブ

な影響（収入や仕事量が減少した、将来の収入への不安を感じたなど）をきっかけに初めて行ったという副業を「コロナ禍副業」と定義し、分析した。副業者全体のうち、コロナ禍副業の割合は12・7%で、それ以外の通常の副業に比べ、「現職の継続就業不安」や「収入補填」が動機として挙がる傾向が特に強かった（図23）。

なお図示はしていないが、コロナ禍によって本業の収入が減ったと答えた人は、コロナ禍副業で74・5%、それ以外の副業で33・6%と、40・9ポイントの開きがあった。また、コロナ

禍以降の1カ月あたりの残業時間を聞いたところ、コロナ禍副業では6・9時間減、それ以外の副業では1・5時間減であった。コロナ禍による影響を強く受けていることを示す結果といえよう。コロナ禍副業をしている人の本業の職種としては「事務・サービス・サポート業」「営業」「配送・物流」などが多かった。また、副業先として選んだ職種は、「配送・倉庫管理・物流」（13・0%）、「フードデリバリー・配達」（7・9%）、「顧客サービス・サポート」（4・6%）で、それ以外の副業と比べて相対的に高い割合となっている。

「希望が持てない……」「ストレスを感じる副業者も」
コロナ禍副業を始めたことにより発生した問題・課題について質問したところ、「本業をおろそかにするようになった」「過重労働となり、体調を崩した」など、それ以外の副業と比べていずれも高い割合であった（図24・上）。コロナ禍副業では本業の収入減少といったやむを得ない事情から、無理を重ねて働いている可能性も考えられる。

「希望が持てない」「今の会社を辞めたい」と感じたら、ほかに行き場がないと感じる」といったネガティブな回答が、それ以外の副業と比べて総じて高い傾向にあった（図24・中）。コロナ禍副業の不安感・悲壮感が顕著に表れている。加えてストレス状況についての質問に対しては「希望が持てない」「気持ちの沈んでいる」など、心理面での活力の低下も強く出ている（図24・下）。

こうした副業者に対しては、労働者保護の観点からも、過重労働や低賃金労働、ストレスへのケア、また長期的なキャリア育成につながるようなことへのケアおよび注視が今後より一層求められるだろう。

図23 コロナ禍副業の実施動機 (pt)

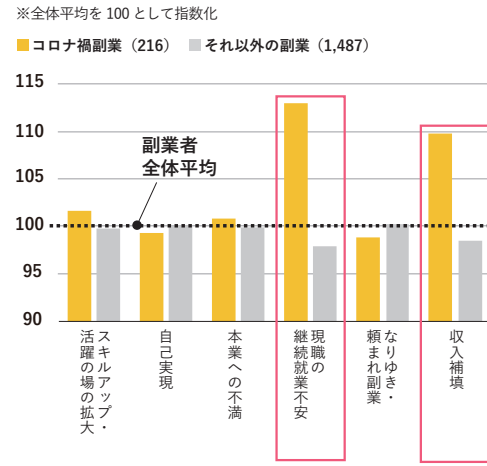
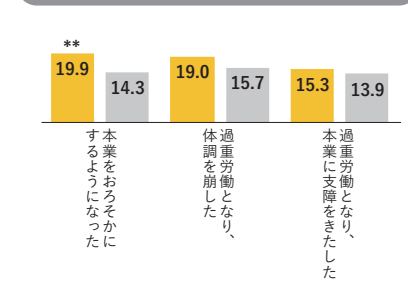


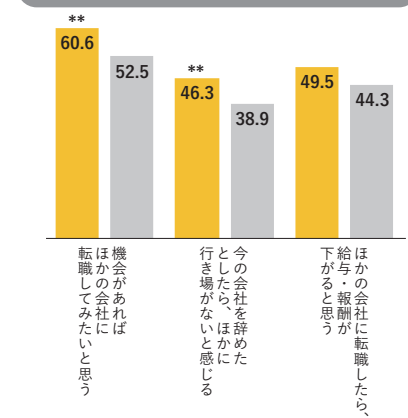
図24 コロナ禍副業の実態 (%)

※あてはまる・計 ***: 1%水準、**: 5%水準で有意差あり

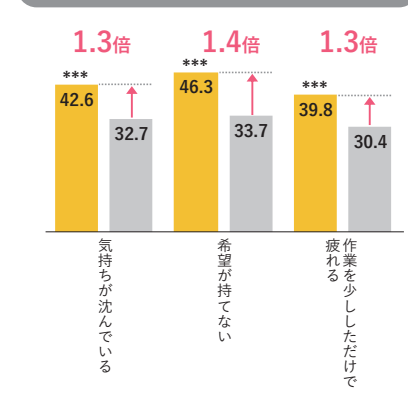
副業で発生した問題・課題



キャリア意識



ストレス状況



地方副業

副業者の5割強が地方副業に関心あり

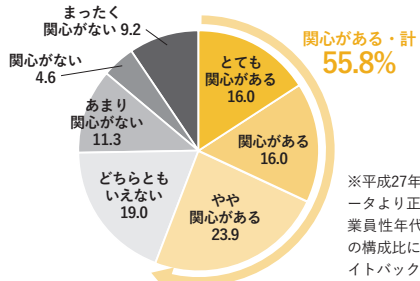
副業によってキャリア意識がどう変化したかを尋ねたところ、18・8%の人が「地方に移住したい」と回答した（22ページ・図27）。昨今のテレワークの広がりもあり、地方副業への

関心が高まっていることが予想される。そこで、都市圏に住む副業者／副業意向者に地方副業に関心があるかを質問したところ、「関心がある」とする人は全体の55・8%に上る結果となった（図25）。

地方副業への関心が高い人の特徴を分析すると、若年男性／すでに副業をしている／低収入層などであった（図26）。また、コロナ禍によって減収した層でも関心が高い。自身の活躍の場を広げるため、もしくはコロナ禍での苦しい現状を打破するために、地方へ目を向けている背景があるものと思われる。

図25 地方副業への関心度 (%)

Q. あなたは地方での副業に関心がありますか。副業者、副業意向者かつ都市部居住者 n=10,277



※平成27年国勢調査のデータより正規の職員・従業員性年代（5歳刻み）の構成比に合わせたウェイトバック処理後の数値

図26 地方副業への関心が【高い】層の特徴

個人属性	性別/年齢	男性/若年層
職業	職種/職位	間接部門・営業、IT系技術・Webクリエイティブ職、生産・管理・製造など/管理職層
収入	個人年収	低収入層（200万円未満）
	コロナ禍の収入変動	減収層

■地方副業への関心を結果変数にした重回帰分析の結果。抜粋。標準化偏回帰係数。***1%水準で有意項目のみ抜粋。副業者、副業意向者かつ都市部居住者 n=8,810 ※個人年収未回答者除外

INTERVIEW

ローカルビジネスならではの手ごたえ 50代以降のキャリアの選択肢にも

榎木 洋さん
（東京在住・大手電気機器メーカー勤務）



—— 地方副業を始めたきっかけは？

組織の経営戦略に関するより専門性の高い理論や知識を体系的に学びたいという思いがあり、本業の仕事しながら都内の経営大学院に通っていました。そこで「地方創生」をテーマとするイベントがあり、長野県塩尻市の担当者や接点がありました。同市では当時、地方副業をサポートするための官民協働のオンラインコミュニティを立ち上げる準備を進めており、私もメンバーとして参加することになりました。

当初は、地元企業の経営をサポートしてくれる副業者の選定における条件などを定めた仕様書の作成に携わっていました。その過程で地元企業と意見を取り交わすうちに信頼関係が構築されて、「選定だけではなく、サポートする側でも参画したい」という思いが芽生え、その旨を経営者に伝えたところ、快諾いただき、私自身で引き受けることになりました。

—— 副業の仕事内容や働き方は？

塩尻は林業が盛んで、特産の木曾ヒノキを取り扱う木工会社「大河内家具工房」

が副業先です。職人の自発性やモチベーションを引き上げるためのマインドセット、一般消費者向けの新規事業に関わる事業計画書の作成などを行っています。

雇用形態は期限を設けた業務委託契約で、実際に塩尻に向くことはほとんどありません。自宅で本業の勤務がない日曜日の朝、経営者やスタッフを交えて90分程度のオンラインミーティングがルーティンとなっています。また、本業の会社を退社した後や休日に、副業先の書類作成などを進めています。

—— 地方副業をして良かったことは？

地方創生に関心を持っており、自分も地方のために何か役に立ちたいという思いはありました。本業でも新規事業の立ち上げに向けて、採算性の分析や財務的なサポートを行っています。本業の会社は大企業なのですべてがグローバル規模で利益を追求していきます。半面、地方副業での仕事は人々の暮らしに直に触れるような規模感です。ローカルビジネスならではの手ごたえが感じられました。

また、経営者の事業への熱意や思いを

くみ取りながら、職人の創造性などを伸ばすといったサポートにも取り組みました。本業では経験できない新たな挑戦の連続で、塩尻で副業して良かったと思っています。

地方副業の経験は、50代以降のキャリア構築を考える上で選択肢が広がるという意味で、報酬に代えがたいインセンティブがあったのではと感じています。

—— 地方副業は今後、広がるか？

私が塩尻市の副業施策に賛同できたのは、現地でのフィールドワークを通じて「都市部の人材を地方で生かしたい」という同市関係者の熱意が伝わってきたことがありますが。現在、地方では専門スキルを持つ人材が足りなかったり、地元の生活を支える仕事の担い手が流出してしまったり、さまざまな課題を抱えています。都市部の働き手が、副業というかたちで地域課題の解決に寄与する地方副業は、多くの可能性を秘めていると思っています。テレワークの普及によって、今後はさらに広がりを見せるのではないのでしょうか。

「副業」の気になるアレコレ
聞いてみました

人事の本音

ここまで、企業と個人における副業の実態を紹介してきた。企業での副業容認はやや増えていたが、実際のところ人事担当者は副業の容認や受け入れをどのように捉えているのだろうか。そこで、自社の人事施策に携わっている300名に副業に対する〈本音〉をフリーコメントで聴取。一部の担当者には覆面インタビューも試みた。これらの結果から、人事の率直な考えや今後の展望を見ていきたい。




副業容認については賛否両論

人事担当者に自社での副業容認に対する賛否を聞いたところ、賛成が7割、反対が3割という結果となった。賛成の理由としては、スキルアップや本業への良い影響、収入補填などが挙げられるが、「本業に支障をきたさない範囲ならば」という前提を置くコメントが目立つ。一方で、「本業を離れた時間は自由」とする声も多く見られた。反対意見としては、本業がおりそかになることへの懸念が多い。労務管理や情報漏洩防止の難しさを訴えるコメントのほか、「業態や就業時間の面で現実的に無理」とするものもあった。なお、賛否の結果を属性別で見たところ、賛成者は副業容認企業に多かった。

副業に対する社内の反響は、「まだ副業者が少数なため問題は出ていない」「反響は把握していない」とする企業が多い。また、副業を容認している企業でどのような副業があったかを聞いたところ、スキルアップや本業への技術還元といった好影響を挙げる回答が多く見受けられた。副業反対を表明している人も、実例としては「特に問題は出ていない」と答えている場合が多い。一方で、「一部ではあるが、勤怠の乱れやミスなどの問題点も指摘されている。現在、IT企業や新興企業など、そもそも副業がフィットしやすい業種・社風である企業において副業容認が進んでいることを鑑みると、今後、社会的に副業が進んだときに、改めて問題が多く顕在化してくる可能性はあるだろう。」

INTERVIEW ②

 製造業

**門外不出の技術
情報漏洩リスクがネック**

個人的には副業に賛成ですが、製造業という業種特性を考えると手放しで賛成とはいきません。仮に今、副業制度を設けたとしても、他社での経験が社内の業務に生かされるのはバックオフィス領域に限られます。製造業は門外不出の技術が命。会社の中での技術力を上げていくことが最優先です。技術は特許で保護しているものの、多くの情報はエンジニアの頭の中にあります。モノづくり領域は機密保持が難しく、副業を容認するとなると機密漏洩の《たが》をきつく締めなければなりません。またバックオフィス部門は東京が拠点ですが、工場や全国各地の営業所は地方にあるため、副業案件自体も少ないと思われます。

転職希望者の引き留めや、採用力向上という点でのメリットはあるかもしれませんが、製造業全体で副業が一般化していないうちは、当社でもプライオリティは低いと思います。労働組合や社員からも副業ニーズが特に上がっていないのが実情です。副業という手段を取らなくても、新しい学びやスキル向上の方法はたくさんあります。副業による企業間の人材流動化は少し期待していますが、製造業内で人材を流動化する場合、まずは一人ひとりの仕事の守備範囲をもっと明確にすることが先決でしょう。

Q2. 副業に対する社内の反響は？

会社の宣伝効果にもなると、おおむね好評。
(製造業 / 男性 50代)

ダブルワークは珍しくないで、特に問題にはなっていない。(運輸業、郵便業 / 男性 50代)

副業者が少ないので、良くも悪くも反響はないに等しい。
(卸売業、小売業 / 女性 50代)

勤務中に副業の対応をする人がいて、周りから不満が出ている。(情報通信業 / 女性 50代) 従業員からは歓迎されているが、上層部はあまり良い顔をしていない。(製造業 / 男性 50代)

Q3. 実際に生じた副業による効果や問題は？

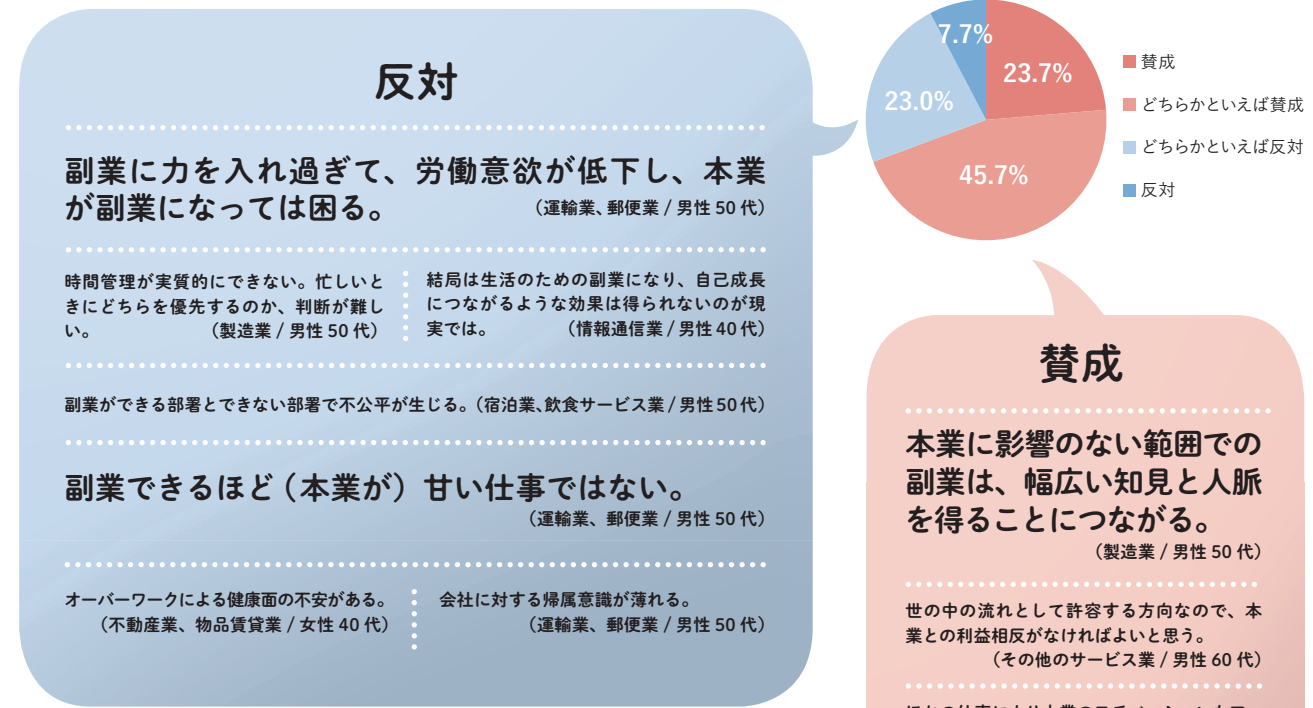
視野が広がり、本業に良い影響が出ている。
(医療、介護、福祉 / 男性 40代)

副業をするために就業時間内で成果を出し、定時退社するように努めている。(その他のサービス業 / 女性 50代)

セミナー講師をしている人は、社外で自身のスキルを試したり磨いたりしている。(その他のサービス業 / 男性 60代) 副業で覚えたプログラミング言語を自社でも生かすようになった。(卸売業、小売業 / 女性 20代)

遅刻・早退やミス、居眠りが多くなった。
(卸売業、小売業 / 男性 60代) 副業も本業も身が入らず、体を壊してしまった。(卸売業、小売業 / 女性 20代)

Q1. 自社の従業員が副業をすることには賛成？ 反対？



賛成

本業に影響のない範囲での副業は、幅広い知見と人脈を得ることにつながる。
(製造業 / 男性 50代)

世の中の流れとして許容する方向なので、本業との利益相反がなければよいと思う。(その他のサービス業 / 男性 60代)

ほかの仕事により本業のモチベーションもアップするのでは。本業と同等の「複業」と捉えている。(運輸業、郵便業 / 男性 50代)


採用活動において、副業制度のある企業のほうが人材を確保しやすい傾向にある。(その他のサービス業 / 女性 50代)

本業から離れたら、どう過ごそうと個人の自由。
(卸売業、小売業 / 男性 50代)

繁忙期と閑散期がはっきりしているので、暇な時期は有効に使ったほうがよい。(宿泊業、飲食サービス業 / 男性 50代)

給与を削減しているし、現代の働き方を考えるとダブルワークは当然と受け止めている。(情報通信業 / 男性 50代)

INTERVIEW ①

 サービス業

ブームに乗じている人もいるが容認には社員の自律性が前提

企業の機会提供には限界があるため、専門性を生かして世の中にその価値を提供でき、報酬がもらえる副業はよいのではないのでしょうか。生活をより豊かにするために副業で稼ぐのもアリだと思います。ただし、副業容認は社員の自律性が前提です。副業ブームに乗っているだけの人や、本業で成果が出せていないのに副業によってさらに本業に支障をきたす人もおり、場合によっては副業を停止してもらわざるを得ません。

また、労働契約の制限が撤廃されて、雇用契約を結んだ副業が可能になれば、年金問題や収入アップのために働く人が一定数増えると思います。たとえスキルアップのためでなくとも、当社としては基本的に個人の働く選択の自由を提供したいと考えています。



声がかかれた。反対意見としては、機密情報漏洩、受け入れ態勢の未整備、文化の違いなどが懸念されている。

今後、副業が広がってほしいかどうかについては、「広がってほしい」とする意見が若干多めであった。社会的に広がるかどうかでは、「加速する」「現状のまま」が多く、「減速する」は極めて少なかった。テレワークが契機となり加速すると考えている担当者が多いようだ。

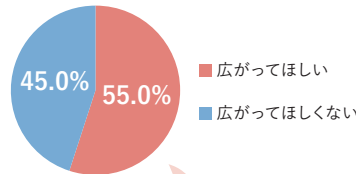
一方で、現在、副業を禁止している企業の人事に「今後、副業容認の検討は進んでいくか」を聞いたところ、「当分は進まない」との予測がほとんどであった。業種的に副業が困難であることや自社の社風や経営層の考えに合わないことを理由に検討していない企業が多く、検討自体が議題に上がっていないとする声もあった。

態であることが分かった。コロナによる経済の低迷、人口減少、国による副業推進、テレワークの拡大など、日本の現状や社会的背景を踏まえると、副業が後退することはないものの、(当たり前)になるのは、当分先であると考えている人事が多いようだ。ただし、企業成長に向けて、採用や発想の柔軟性を高める観点から、個人のニーズに応える選択肢として副業を促進すべきという考えも多い。

一方、業績悪化によりやむなく副業容認している企業もある。また、成長機会の社内提供に限界を感じて社外副業を推進する例も多い。だが、本当にこれ以上、自社でできることはないのだろうか。単純に副業という手段だけに走らず、現状を見直してみる必要もあるだろう。

企業での導入においては、まずは自社の業種／職種、風土に副業がフィットしそうか、どのような理由で副業容認するのかを慎重に検討しつつ、従業員が働きやすく存分に力を発揮してもらうために、自社はどうかを重要そう。

Q6. 今後、副業が広がってほしいと思いますか？



広がってほしくない

一過性のブームによって、本質的な働き方を見失うことに不安を感じる。
(不動産業、物品賃貸業 / 女性 40代)

労務管理・責任所在の曖昧さによって、事故や長時間労働が発生した際に問題になる。
(建設業 / 男性 50代)

広がってほしい

収入が増え、モチベーションが上がる。
(その他のサービス業 / 男性 50代)

労働時間管理や社会保険の課題があるが、法整備を行えばよいと思う。
(情報通信業 / 男性 50代)

人材の流出が防げて、新たな雇用も生まれる可能性がある。
(医療、介護、福祉 / 男性 40代)

INTERVIEW ⑤

製造業

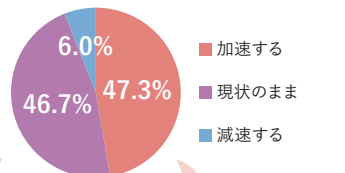
多様性のある働き方 まだまだ浸透せず

人事制度は親会社に準じており、まだ副業は容認していません。最近まで研修等の人材育成の仕組みが整っておらず、人事の仕事は主に労務・給与でした。働き方改革を進めるために、慢性的に人手不足だった製品サポート部門を中心に、急速中途採用を強化しました。

中途入社者の中には、多様な考え方をなかなか受け入れない風土に疑問を感じている人もおり、こうした状況の中で副業の容認・受け入れをしてもうまくいかないでしょう。

数年経ったときに、大企業各社の副業導入の結果次第では、中小・中堅企業でも副業導入が一気に進む可能性はあります。そのタイミングで当社も改めて考えるかもしれません。

Q7. 今後、副業は社会的に広がると思いますか？



減速する

今後、問題が顕在化してくる。
(生活関連サービス業、娯楽業 / 男性 50代)

会社として個々の労働時間管理が困難。
(製造業 / 男性 50代)

現状のまま

日本の企業風土には根付かないと思う。
(製造業 / 男性 50代)

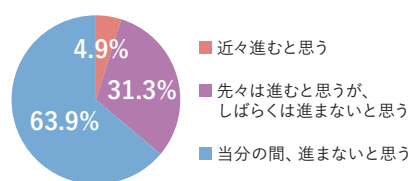
良い悪いがあるので、最初は進むかもしれないが、足踏みすると思う。
(建設業 / 女性 40代)

加速する

テレワークやIT化によって副業しやすくなるだろう。
(その他のサービス業 / 男性 60代)

人生 100 年時代を迎え、年金や社会保障では支えられない。
(情報通信業 / 女性 50代)

Q8. 今後、自社で副業容認の検討は進んでいくと思いますか？



当分の間、進まない

事業形態が副業容認に向いていない。
(医療、介護、福祉 / 男性 50代)

副業について、議題に上がっていない。
(その他のサービス業 / 男性 50代)

先々には

以前から話には上がっているが、社則の制定など現実的には何も進んでいないため。
(製造業 / 男性 30代)

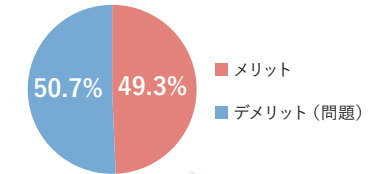
課題をクリアするまで時間がかかる。
(製造業 / 男性 50代)

近々進む

人材確保が課題になっているから。
(その他のサービス業 / 男性 50代)

同業他社が容認したら進むと思う。
(運輸業、郵便業 / 男性 30代)

Q4. 今後、副業が広がった場合、メリットとデメリット（問題）どちらが大きくなっていくと思いますか？



デメリット(問題)

本業と副業のバランスを取れず、体調やパフォーマンスに弊害が出る。
(宿泊業、飲食サービス業 / 女性 30代)

社会保険など人事事務の複雑化を招く。
(卸売業、小売業 / 女性 20代)

離職率が上がり、人材育成に時間と費用をかける意味がなくなってしまう。
(製造業 / 男性 50代)

正社員雇用が減り、企業が人材を外注的に扱うようになるのでは。
(製造業 / 男性 50代)

メリット

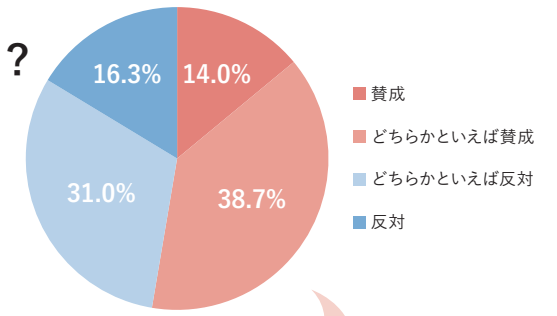
一人の人が複数の会社で能力を生かせれば、雇用の流動化につながる。
(製造業 / 男性 40代)

働き方の幅が広がることは、さまざまな職種・業種の経験にイバーシティの面でも歓迎。
(その他のサービス業 / 男性 50代)

よって、個々のスキルが伸ばせる。
(運輸業、郵便業 / 男性 40代)

収入が安定し、生活が豊かになる。
(生活関連サービス業、娯楽業 / 男性 40代)

Q5. 副業者の受け入れには賛成？ 反対？



反対

社内の人事システムやカルチャーと合わない部分があり、熟慮が必要。
(その他のサービス業 / 男性 60代)

優秀な人材だとしても、十分な活用ができる環境がない。
(情報通信業 / 男性 40代)

機密情報が他社に流れる。
(生活関連サービス業、娯楽業 / 男性 40代)

健康管理や労働時間管理の責任問題に対応できない。
(製造業 / 男性 40代)

副業者の給与体系がまだ整備できていない。
(生活関連サービス業、娯楽業 / 男性 30代)

賛成

他社のノウハウを自社に生かしてくれる。
(電気・ガス・熱供給・水道業 / 女性 30代)

専門スキルの高い人を短期的に採用できる。
(教育、学習支援業 / 男性 50代)

新しい風が吹き、化学変化が生まれそう。
(製造業 / 男性 50代)

硬直化した組織・仕組みの変革につながる。
(製造業 / 女性 30代)

人材が枯渇しているので、隙間時間でも人手があるとありがたい。
(医療、介護、福祉 / 女性 40代)

ITスキルのある人が圧倒的に足りないので、ぜひ手伝ってほしい。
(その他のサービス業 / 男性 40代)

副業が本業に与える影響

副業と本業の良い関係
本業に役立つ
スキル習得など

企業や働く個人が期待する
メリットは本当に得られるのか

現在の副業・兼業促進の動きのきっかけともいえる、2017年に政府が策定した「働き方改革実行計画」では、「副業・兼業は新たな技術の開発、オープンイノベーションや起業の手段、第2の人生の準備として有効」と示されている。副業を容認する企業でも、容認の目的を従業員の視野拡大・自主性向上やイノベーション拡大に置く例は少なくない。

一方、働く個人にとっても、副業は収入補填だけでなく、活躍の場を広げたい、本業で得られない新しい知見やスキル・経験を得たいといったことが動機の上に挙がっている。

しかし、本当に副業によって、

副業先での実務経験が本業にプラスに影響

まずは副業によって、働く個人にどのような意識の変化がもたらされているのかを見ていこう。副業をしたことにより高まったキャリア意識については、「転職したい」(28・3%)、「独立・起業したい」(24・2%)、「職種を変えたい」(23・8%)などが挙がっている(図27)。実際副業をしてみることで、転職や起業への自信や見通しがつくこともあるためか、副業者の3割弱

は副業によってキャリア意識が高まる結果が見られた。一方で、1割程度はキャリア意識が低くなっている。副業の職場や仕事を経験したこと、改めて副業や独立よりも本業を続ける利点を見直すようなケースがあるのかもしれない。

また、副業による学習意欲の変化については「学び直しをしたい」が31・6%、「専門性の高いスキルを身につけた」が34・2%であった。本業とは異なる職場や集団の中に身を置くことで、自身に足りない面が見えたり、向上心が刺激されたりするケースが多いようだ。

副業をしたことで本業にどのような変化があったのかという質問では、「本業に役立つスキル・知識が身についた」が30・9%、「本

図27 副業実施による意識の変化(%)

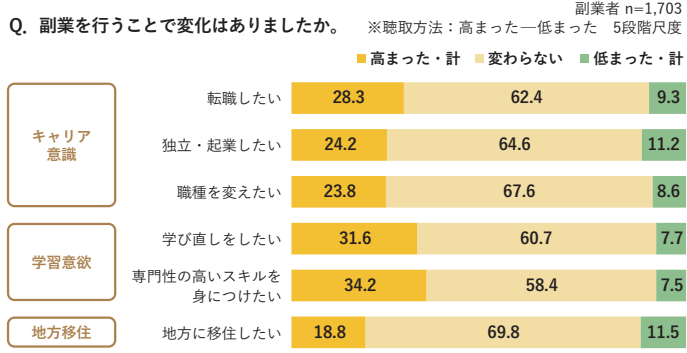
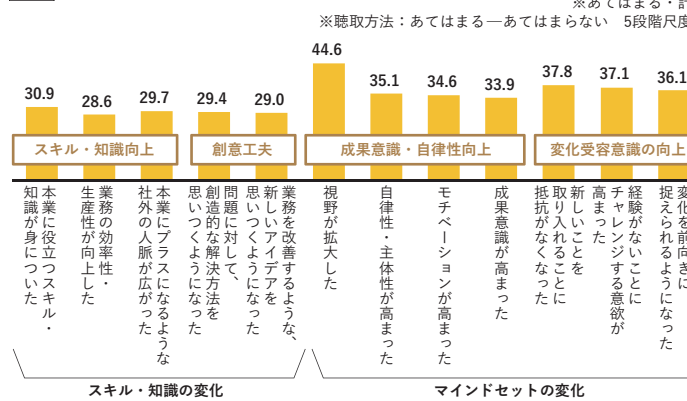


図28 副業による本業へのプラスの影響(%)

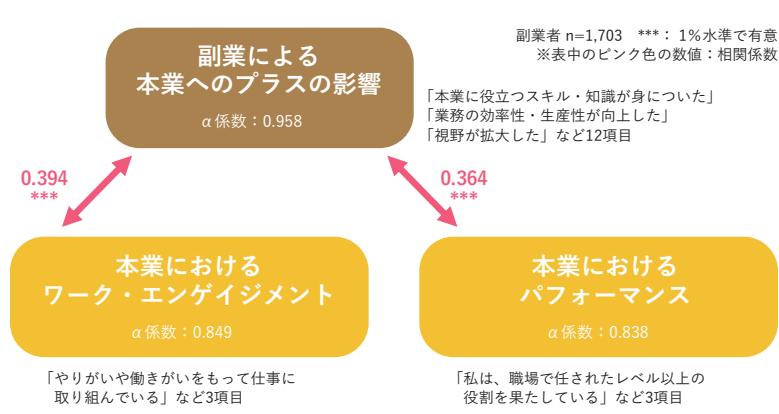


とは異なる顧客を相手に仕事をしていく。「郷に入っては郷に従え」の精神で、仕事の進め方や物事の捉え方において、自身の経験に固執することなく、新たな環境に合わせて変えていくことが求められることから、柔軟性や適応力が高まる効果があるのではないだろうか。

こうした副業による本業への効果は、副業者本人の「本業におけるワーク・エンゲイジメント(やりがい、働きがい、仕事に全力で打ち込んでいるなど)」や「本業におけるパフォーマンス(責任を果たしている、職場で任されたレベル以上の役割を果たしているなど)」との間において、一方が高ければもう一方も高いという正の相関が見られた(図29)。

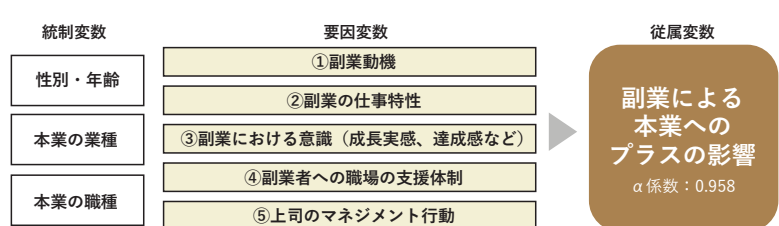
もちろん、これだけでは「副業の効果」として本業に対するワーク・エンゲイジメントやパフォーマンスが高まったのか、それとも最初から本業でのモチベーションを高く保っている人がその熱意をもって副業にも取り組んでいるのか、その因果関係までは判断が難しいが、本業・

図29 副業の本業への影響とワーク・エンゲイジメントの関係



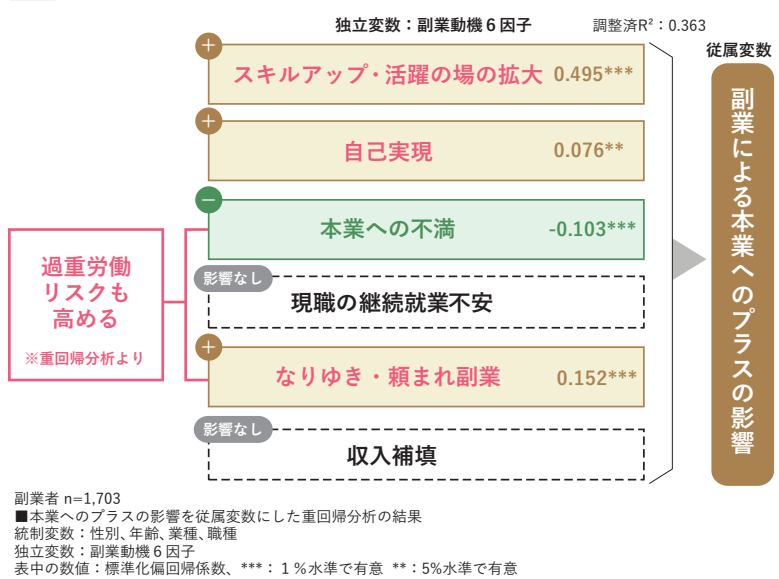
「副業による本業へのプラスの影響」が高まると「本業におけるパフォーマンス」が高まるといったように、そのそれぞれ二者間ではどちらか片方が変化すれば、もう片方も変化する関係にある

図30 【分析全体図】副業による本業へのプラス影響の要因



※副業による本業へのプラスの影響とは、「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」「視野が拡大した」など12項目の平均値

図31 本業へのプラスの影響を促す副業動機



副業の両方で仕事をしている状態には、互いに相乗効果を生み出すような良好な関係性があることは確かであろう。

本業にプラスの変化を与える5つの因子

次に、副業が本業にもたらすプラスの効果について、副業のどのような要素がそうした効果を促しているのかを探るため、

「副業動機」「副業の仕事特性」「副業における意識(成長実感、達成感など)」「副業者への職場の支援体制」「上司のマネジメント行動」の5つの要素の影響力について分析を進めた(図30)。

①副業動機

まず、「副業動機」については、「スキルアップ・活躍の場の拡大」「自己実現」といったポジ

ティブな動機が本業へのプラスの効果をもたらしつつあることが分かった(図31)。副業での仕事の本業に生かせること、あるいは「副業でやりたいことができていく」「活躍できている」といった満足感が本業の仕事でも活力を生み出しているのではないだろうか。

「なりゆき・頼まれ副業」についてもプラスに作用してい

る。知人や取引先、関係先などから頼まれる仕事は、本業での自身のスキルや能力を買われてスポットで請け負うケースも多く、自身のスキルや実績に対する高い評価を意識させられる機会にもなるだろう。ただし、なりゆきや頼まれ仕事は断りにくい面もあり、過重労働リスクを高める結果も出ているため注意が必要だ。

業にプラスになるような社外の人脈が広がった」が29・7%、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」が29・4%と、スキル・知識面にプラスの変化が見られた(図28)。

3割程度の人は、副業先での実務経験が本業でもある程度、生かされていると感じてい

るようだ。仕事に対する姿勢や考え方のマインドセットの変化については、「視野が拡大した」が44・6%、「新しいことを取り入れることに抵抗がなくなった」が37・8%、「変化を前向きに捉えらるようになった」が36・1%となった。副業先では本業

人事として知っておきたい、副業がもたらす本業への影響について、プラスとマイナスの両面から検証する。

「本業への不満」が副業動機の場合、本業にもネガティブに作用していると同時に、過重労働リスクを高める要因にもなっている。副業が転職や退職の準備となっているケースもあり得るだろう。

なお、「現職の継続就業不安」や「収入補填」といった動機に関しては本業への影響は見られなかった。

② 副業の仕事特性

図32の「副業の仕事特性」について見ていくと、本業に最もプラスに作用する副業の仕事特性は「本業のスキルを生かせる仕事である」で、続いて「仕事の成果について、他者からフィードバックを受けている」「多くの人と関わり合っている」が多いため「副業に対する進め」の順となっている。一方で、「本業とはまったく別のスキルを身につける必要がある」という特性も本業にプラスの影響が出ている。

多様な人との関わりの中で、自身の働きに対するフィードバックを得ることは、スキルや

⑤ 上司のマネジメント行動

図33の「上司のマネジメント行動」に関しては「副業についてのアドバイス」「副業に対する肯定的な評価」が本業への効果を高めている。副業することに対する上司からの理解や配慮といった肯定的な態度は、本業へのエンゲージメントを醸成する要因のひとつになっていると思われる。副業での経験が本業にもプラスに働くようにするために、上司の果たす役割は大きいといえる。

特に、働き過ぎなどの健康を害するような無理な働き方が見受けられる場合には、本業への支障を食い止めるという意味でも、副業をセーブする提案をしたり、本人のキャリア志向や困っていることをlon1などでヒアリングした上で、副業への取り組み方をアドバイスしたりすることは効果的な支援になる。

経験、発想力を認められたり、時には不足部分に気づいたりしながら、より一層能力や自信を高めていく機会となっており、それが本業でも生かされているのではないだろうか。また、新たなチャレンジは本業での仕事へのスパイスとなって、異なる

視点や可能性を見出すきっかけにもなるだろう。

「副業の仕事は自分の専門性が生かせる」といったやりがいの実感が本業にもプラスの作用を及ぼす好循環を生み出している。

また、「副業の仕事は社会に貢献する、意義あるものである」

図32の「副業における意識」(成長実感、達成感など)については、「副業の仕事を通じて自分自身が成長したという感じを

図32の「副業における意識」(成長実感、達成感など)については、「副業の仕事を通じて自分自身が成長したという感じを

また、「副業の仕事は社会に貢献する、意義あるものである」

図33の「副業者への職場の支援体制」については「副業の労働時間の把握」「副業のやり方などについてのアドバイス」など

図32 本業へのプラスの影響を促す副業特性/副業意識

影響度の順位	副業の特性	調整済R ² : 0.374		影響度の順位	副業における意識	調整済R ² : 0.389	
		標準化偏回帰係数	有意確率			標準化偏回帰係数	有意確率
1位	本業のスキルを生かせる仕事である	0.215	***	1位	副業の仕事を通じて自分自身が成長したという感じを持てる	0.338	***
2位	仕事の成果について、他者からフィードバックを受けている	0.141	***	2位	副業の仕事は社会に貢献する、意義あるものである	0.159	***
3位	多くの人と関わり合っている	0.109	***	3位	副業の仕事は自分の専門性が生かせる	0.098	***
4位	仕事の成果が数値で測りやすい	0.101	***	4位	副業の仕事は達成感を感じることができる	0.075	***
5位	創造性やアイデアを求められる仕事である	0.099	***	5位	副業の仕事のやり方は、自分で決められる	0.062	***
6位	さまざまな能力や経験を必要とする仕事である	0.090	***				
7位	本業とはまったく別のスキルを身につける必要がある	0.088	***				

副業者 n=1,703
 ■本業へのプラスの影響を従属変数にした重回帰分析の結果
 統制変数: 性別、年齢、業種、職種
 独立変数: 副業の特性 (15項目)、副業における意識 (5項目)
 表中の数値: 標準化偏回帰係数、***1%水準で有意項目のみ抜粋

図33 本業へのプラスの影響を促す職場の支援体制/上司のマネジメント行動



また、「本業の会社の業務ツール、会議室などの使用許可」といった要素もプラスに作用している。ただし、会社が支給しているパソコン、モニター、スマートフォン、インターネット環境などの業務ツールや会議室は、当然だが本来、本業の仕事のためのものである。そのため、許可されているとはいえ利用の仕方や頻度など、副業者側にも節度がなければ、本業側の社内に

「副業によるリスク」 過重労働や 転職意向の高まり

副業によって 過重労働に陥るケースも

副業による本業におけるリスクやデメリットに関しても確認しておきたい。副業することで従業者が働き過ぎてしまうことが考えられる。本業の勤務時間や業務量が減って、時間に余裕ができたために副業を始めたような人はともかく、本業はこれまでの働き方とさして変わらず、本業に加えて副業までこなしていくとなれば、体力的にも無理するケースが増えるのは当然である。多くの副業の場合、副業者の過重労働リスクは副業前と比べて高まる傾向にあると考えられる。

実際、「副業によって本業に発生した問題・課題」について副業者に質問したところ、「過重労働となり、体調を崩した」は16・1%、「過重労働となり、本業に支障をきたした」は14・

1%だった。15%前後の副業者が過重労働に陥った経験があるのだ(図34)。そのほか「本業の情報を持ち出してしまった」(11・9%)、「競業により本業に不利益を出してしまった」(11・3%)といった情報漏洩や利益相反の問題も、副業を容認する企業としては看過できない問題といえる。ただし、今回の調査結果からは「副業者の過労」のほうが発生リスクが高く、対応の優先度が高いものと思われる。

「勤務日数選択あり」の場合の過重労働リスクは2・54ポイント、「勤務日数選択なし」の場合の場合は1・98ポイントだった。本業側の企業が自分で労働時間などを調整できる柔軟な働き方ができる環境であるほど、過重労働リスクは高くなっている。本業に充てる時間や勤務日を自分で加減できるフレックス制度などのメリットを生かして、空いた時間に副業を詰め込

み過ぎてしまっているケースが想定される。本業の残業時間については、「残業はしない」という場合、過重労働リスクは1・91ポイントだが、「5〜10時間未満」では2・20ポイント、「20〜30時間未満」では2・28ポイントと、本業の残業時間が長くなるほど、過重労働リスクは高まる傾向があった。副業を容認する企業の中には、副業の条件として残業時間や総労働時間に制限を設けてい

図34 副業によって本業に発生した問題・課題 (%)

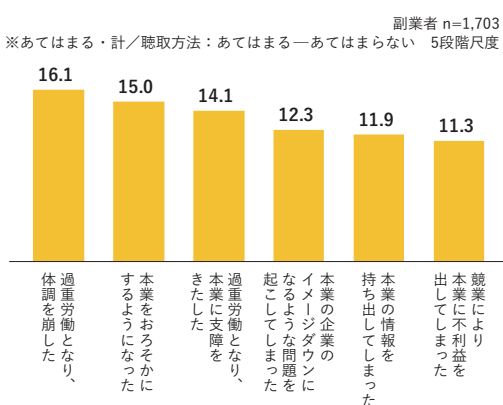
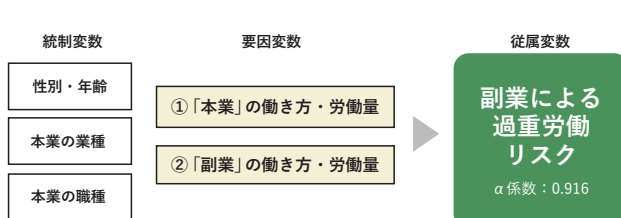


図35 【分析全体図】副業による本業での過重労働リスクの要因



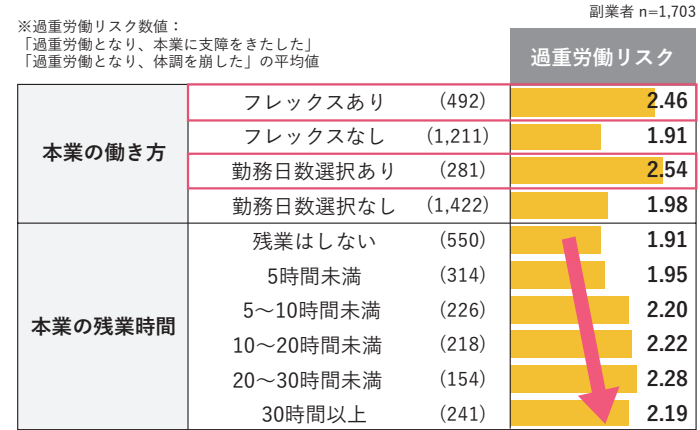
※過重労働リスクとは、「過重労働となり、本業に支障をきたした」「過重労働となり、体調を崩した」に対して、「あてはまる (5点) ~あてはまらない (1点)」の5段階回答を点数化し算出した平均値

るケースも多い。基本的には副業者の自律性に任せたいところだが、労務管理上の点からも残業が多い人には副業容認に慎重な判断が必要なこともあるだろう。フレックス制度などを導入している会社の場合、自社の従業員が副業していても勤務実態を一元的に管理できない面がある。過労の状態に陥っているため、把握が難しい実情があるため、職場・上司は副業者とのコミュニケーションを定期的に行いながら、健康状態や毎月・毎週の労働時間に注意を払うべきケースもあるだろう。

②「副業」の働き方・労働量

次に、「副業の働き方別の過重労働リスク」を見ていく。副業の「報酬」が「成果報酬」の場合は、過重労働リスクが2・18ポイントであったのに対し、「労働時間報酬」の場合は1・68ポイントであった(図37)。

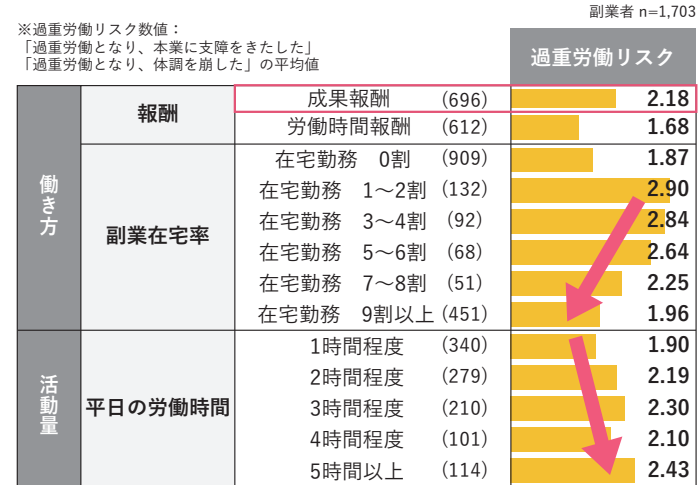
図36 本業の働き方別の過重労働リスク (pt)



いプレッシャーを感じるシーンが多いことや、成果のためについてい長時間労働をしてしまう可能性が考えられる。「副業在宅率」については、在宅勤務が「1/2割」である場合の過重労働リスクは2・90ポイントであるのに対して、「5/6割」では同2・64ポイント、「9割以上」になると同1・96ポイントと、在宅率が上がるほど過重労働リスクは低下していく。

副業の活動量に関しては、「平

図37 副業の働き方別の過重労働リスク (pt)



日の労働時間(本業の勤務がある日)が多いことが過重労働リスクを高める要因となっている。なお「休日の労働時間(本業の勤務がない日)」、副業の「1カ月あたりの総労働時間」「1カ月あたりの総労働日数」については統計上、意味のある差は見られなかった。

副業は、本業への効果が期待

できる一方で、往々にして転職、独立などのきっかけやステップにもなり得る。実際、「副業実施による意識の変化」における結果(22ページ・図27参照)でも、「転職したい」とする回答は28・3%に上っている。企業としては人材流出のリスクとして看過できない問題であろう。そこで、副業のどのような要素が特に人材流出リスクにつながっているか、「副業の動機」と「上司のマネジメント」の観

点から分析した。

まず、副業の動機については図38の通り、「収入補填」「本業への不満」「現職の継続就業不安」といった動機が強い副業者の場合、副業によって転職意向が高まる傾向が見られた。副業を始める出発点には、本業での収入や仕事内容、将来性などに対する強いフラストレーションを抱えているようなケースにおいて、副業が転職意向を高める要因になるのは頷ける結果だ。

調査では、副業者が「本業への不満」を感じながら、「副業のやりがい・達成感」を感じている場合は、転職したい気持ちを一気に高めてしまうことも確認されている(図39)。副業によって自分自身の新たな可能性の広がり、あるいは本業にはない仕事への活力・モチベーションを実感できるのであれば、転職意向が高まるのはなおさらだろう。

場合でも必ずしも転職意向を高める結果にはつながっておらず、副業することが直ちに転職意向を高めるものではない点に留意しておきたい。不満が中程度〜低い層の副業者にとって

は、あくまでも「軸足は本業にある」というスタンスである人が多いように思われる。

副業による人材流出リスク回避 上司の親身な対応が重要

次に、図38の「上司のマネジメント行動の変化」と転職意向の関係について見ると、「コミュニケーションが減った」「責任のある仕事を任せてくれなくなった」といったケースで、転職意向が高まっている。自身の副業に対する上司の理解やサポートが得られなかったり、副業を理由に「自身の存在が軽んじられている」といったネガティブな評価を感じたりすると、副業者に「会社に居場所がない」と疎外感を与えてしまうことになるだろう。

企業の人材流出リスクを考えると、副業者を特別視し過ぎず、これまでと変わらない態

度で接するほか、時には副業を含めた仕事の状況を尋ねたり、過労などの心配があるときにはアドバイスをしたりすることなども、転職抑制に効果があると思われるだろう。

ここまで、調査分析の結果を基に、副業を取り巻く現状について企業・副業者双方の視点からさまざまな考察を行ってきた。企業にとって、副業はオンラインベースのスキルアップの創出、働き手のスキルアップ・自己実現、そして企業側には優秀な人材の獲得や働き方改革の実現など、さまざまな利点が期待できそうだが、

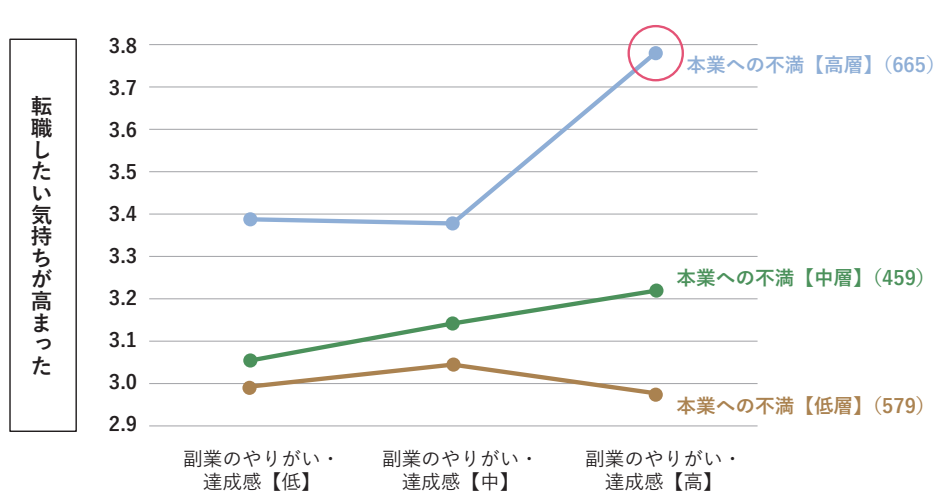
ただし、その効果は従業員が副業を始める動機や容認する側の企業の対応に左右される側面がある。また、業種や職種によっても、副業が適するかどうかが違ってくる。さらに、副業者の中には、本業との両立がうまくいかず過労などの問題を抱えてしまう人もいる。また、企業側には副業者をめぐる労務管理、競業や情報漏洩、人材流出リスクや負担といった課題も残る。

図38 副業による人材流出のリスクの要因分析



■過重労働リスクを従属変数にした重回帰分析の結果
統制変数：性別、年齢、業種、職種/独立変数：副業動機6因子、上司のマネジメント行動の変化9項目/
表中の数値：標準化偏回帰係数、***：1%水準で有意

図39 本業への不満(副業動機)と副業のやりがい・達成感の転職意向への交互作用 (pt)



こうしたことを勘案すると、副業容認がそもそも自社の業種や経営方針、従業員に副業促進がマッチするのかが、また本当に導入すべきなのは十分検討することが必要だろう。その上で、

導入する場合は、どのような条件設定や運用方法であれば、副業導入によるデメリットを最小に、メリットを最大にできそうかに重点を置いて設計・運用を進めることで、従業員の満足度

図40 本業へのプラスの効果が【高い】副業の特徴



組織マネジメントの工夫で 企業・個人双方にとって より良い副業の実現を



副業は進んだか？

2018年にモデル就業規則が改定され、一気に注目度が高まった副業の容認。コロナ禍の影響もあり、世の中のムードとしては、企業の副業容認への関心も、個人の副業希望も高まっているように感じられる。実際、我々が今回実施した調査では、容認する企業の割合は増え、「禁止すべきものではない」という意識の広がりも見られた。

個人側については、副業実施率や意向はあまり変化が見られなかったが、コロナを機に始めた副業が1割を超えた。この副業には、収入補填や現職で働き続けられるかへの不安によって始められているものが多く、心理的ストレスも高い状態であった。また、コロナがきっかけでなくとも、今の仕事の収入だけでは現在および将来の生活に不安を感じて行っている副業は多い。

今回の調査結果では、低年収層に副業希望者が多いのに対し、実際に副業をしているのは高年収層が多いというギャップも見られた。保有するスキルとニーズが合っていないという問題もあるが、取り急ぎは収入や生活に不安を抱える低年収層の副業者や副業希望者に対して、過重労働や低賃金労働に陥らないためのケアや、本業側で可能な改善策を早期に実施する必要性を強く感じる結果となった。

一方、副業を始める動機として、「活躍できる場を広げたい」や「新しい知見やスキル、経験を得たい」が2018年の調査よりも順位が高くなっていた点も注目される。こうした自身の成長を目的に副業をする人も少なくない。モデル就業規則改定のきっかけ

副業で得たスキルや人脈を本業側に生かしてみようというモチベーションはわかない。副業に対して、本業側への何らかの好影響を期待するのであれば、副業をする人以外の社員にも副業容認に対する理解や協力を得る必要があるだろう。

また、「副業の動機／目的／内容」も重要な観点だ。副業による本業への影響は、動機や目的、内容によって大きく変わってくる。調査結果で見たとおり、スキルアップや活躍の場の拡大などを目的とした副業は、本業においてもスキルや知識、マインドセットにプラスの影響が大きい。一方、本業への不満をきっかけに行う副業では、副業のやりがいや達成感が高まると転職意向を一気に高めてしまうことも明らかになっている。

副業をする動機や目的の把握方法については、申請時における申告のほか、現状あまり行われていない条件設定を行うのもひとつである。実際、条件付きで副業を容認している企業のうち、「本人の成長につながる仕事」を禁止しているのは13.9%にとどまっている。人材の代替可能性が高く、スキルアップにつながりにくい副業は、長期にわたっては推奨しない、キャリア形成の観点からアドバイスするなど、副業の内容を一定程度コントロールする方法もあるだろう。

また、本業への不満などマイナスの動機ほど、本人の申請ではなかなか会社側からは把握しづらい。副業を続ける中で、目的や内容に変化があることもあるだろう。そのため、副業希望者本人と会社側の上司や人事との間で、副業の目的や内容、進捗状況などについて、丁寧にコミュニケーションをとるこ

けとなった働き方改革実行計画では、副業・兼業に期待する役割として「新たな技術の開発、オープンイノベーションや起業の手段、第2の人生の準備」が掲げられており、調査対象の企業や読者企業の多くも、社員の視野拡大や自主性向上、スキルアップを目的に副業を容認している。

そこで、我々が今回の調査で焦点を当てて分析を進めたのが、「社員の副業が本業側の仕事に与える影響」という点であった。イノベーションにつながることを期待されるような、社員個人のスキル向上などを目的にした副業容認は多いが、本業側企業にとって意図したような副業の効果は本当に期待できそうなのか。この点を明らかにしようとして試みた。

カギは、副業動機の把握と支援

結論からいえば、副業は副業者のスキルアップに良い影響があり、本業側の仕事にもプラスの効果が見込めるという点であることが確認できた(図40)。さらに、社員の副業に関する継続的な状況把握や支援が、プラスの影響を高めることも分かった。特に、本業側の企業の支援体制や現場上司の副業に対する理解ある態度などがカギを握っていた。

しかし、すでに容認している企業の中で実際に支援を行っている企業は少なく、支援を行っているとはいっても「労働時間の把握」で18.2%、「特に何もやっていない」という企業が52.3%を占める。ここは取り組む余地がありそうだ。

さらに、制度上、容認とされていても実際の職場で直属の上司や同僚が副業者を受け入れられない雰囲気であれば、やはり副業はしづらく、できたとしてもとがやはり重要といえよう。

今後の副業検討に向けて

本来、社員の就業時間外の活動は自由であるべきであり、人事担当者のアンケート結果にもあるように、社会的に今後この副業拡大の動きが後退することはないだろう。しかし、当面は副業容認に踏み出さないと企業もまだまだ多い。その中には、経営層の理解が得られそうにないという意見も散見された。

現在容認している企業の多くは、今後ビジネスを成長させていく上で、従業員の自律性向上や従来に捉われない発想力、新しいことへの挑戦心、また人材の獲得、エンゲージメントの向上といったことの必要性に直面し、中にはそれらがなければ立ち行かないほどの危機感を覚え、大きく経営の舵を切る中で打ち手のひとつとして副業を取り入れている。

業種・職種によって、またそれぞれの企業の組織文化によっても、副業の馴染みやすさは異なるため、今すぐに容認することが難しい企業も多々ある。そのため、過熱気味のブームに押されて副業容認を急ぐ必要はないものの、遅かれ早かれ、ほとんどの企業が上述のような必要性や危機に直面するときに来るのではないだろうか。その際の手段のひとつとして、副業は今回の調査や取材から見えてきた通り有効といえる。

これから導入する企業も、すでに運用中の企業も、副業者に対する組織の支援やマネジメントの在り方といったポイントを押さえながら、企業・個人双方にとってより良い形で副業を実現してほしい。

パーソル総合研究所 研究活動のご紹介

パーソル総合研究所では、人事の現場において、次なる行動を促す意思決定の役に立つ情報を発信するため「はたらいて、笑おう。」というパーソルグループのグループビジョンのもと、さまざまな調査・研究活動を続けています。定期的に発信してきたテレワーク関連の調査結果やコラム、機関誌などのコンテンツをまとめた「人と組織の可能性を広げるテレワーク」、はたらく人の幸せの実態や経営への効果をまとめた「これからの幸せなはたらく方を探求する『はたらく人の幸福学プロジェクト』」、「日本のジョブ型雇用」の在り方における現実解を提言する「『日本のジョブ型雇用』転換への道」など、調査・研究の成果を特設サイトや冊子、書籍において公表しておりますので、ぜひご活用ください。



「人と組織の可能性を広げるテレワーク」 「はたらく人の幸福学プロジェクト」 「日本のジョブ型雇用」転換への道」

機関誌「HITO」バックナンバーのご案内



2021年8月 発行
ITエンジニアに
選ばれる組織の条件
～資金と組織シニズムの観点から考察する～



2020年12月 発行
はたらく人の幸福学
～組織と個人の想いのベクトルを合致させる
新たな概念の探求～



2020年5月 発行
開国、ニッポン!
～試される日本企業、
外国人材に選ばれるにはどうするか～



2021年11月 発行
「シニア人材」活性化のカギ
～70歳就業時代に向けた
高齢者雇用の在り方を探る～



2021年4月 発行
テレワークは組織成長の
原動力になるか?
～調査データから見た成功の秘訣～

バックナンバーの購読は、雑誌のオンライン書店「Fujisan.co.jp」よりお申込みいただけます。
【ご注文方法】▶▶▶ <https://www.fujisan.co.jp>で「HITO」検索

機関誌 HITO 特別号

HITO REPORT vol.12

2022年 3月号

発行人 渋谷 和久
編集長 木下 学
研究調査 青山 茜
編集 井上 史実子、杉山 徳里子、小田部 美幸、高橋 美鈴、阿部 加寿世
執筆 紺野 陽平、さとともこ
写真 清水 亮一
デザイン 今井 梨津子、岡村 大輔
制作 株式会社アーク・コミュニケーションズ
印刷 日経印刷株式会社
発行日 2022年3月23日

発行 株式会社パーソル総合研究所
〒107-0062 東京都港区南青山1-15-5
パーソル南青山ビル

※本誌制作にご協力いただいた皆様には、新型コロナウイルス感染対策に配慮の上、取材・撮影させていただきました。
注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます
無断複写・複製は著作権上の例外を除き、禁じられています



読者アンケート

今後のより良い誌面作りの参考とさせていただきますため、アンケートを実施しております。ご協力をお願いいたします。
<https://questant.jp/q/J2V0K60X>



パーソル総合研究所

<https://rc.persol-group.co.jp>



メルマガ/ Facebookページのご案内

パーソル総合研究所では、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなどに関する調査研究結果のレポートや、研究員・コンサルタントのコラムなどの情報を、メルマガ・Facebookで随時お届けしています。



メルマガ(無料)登録はこちら
<https://rc.persol-group.co.jp/mail/>



Facebookページ
<https://www.facebook.com/rc.persol/>



202203-01



from
Editor in Chief

HITO 編集長

木下 学

さまざまな可能性を持つ副業 より良い在り方の実現に向けて

近年、副業・兼業を希望する働き手は増加傾向にある。副業・兼業をしている理由として、副業・兼業をしている者の半数以上が「収入を得たいから」としており、金銭的な理由がもちろん目立っているが、「自分で活躍できる場を広げたいから」「さまざまな分野の人とつながりができるから」「現在の仕事で必要な能力を活用向上させるため」「好きなことができるから」「地域活性化に貢献したいから」といったキャリア形成や自己啓発のために行う層も存在している。足元では新型コロナウイルス感染症の感染拡大によるリモートワークの普及や休業・失業に伴う余暇の増加が、企業の副業・兼業容認の流れを加速させたことも紛れない事実である。

厚生労働省は2021年に「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を改定し、副業・兼業における企業と労働者の一般的な対応を示した。また「雇用保険法等の一部を改正する法律」が成立しており、副業・兼業に関する環境は着々と整備されている。副業・兼業は、個人の能力開発の機会という側面もあり、また企業にとってみれば、副業・兼業をする働き手が自律的なキャリア形成の一步を踏むこと、新たな知見をもたらすインベションの原動力となり得ることは本研究でも明らかとなった。企業にとって、社員自身の多様な働き方を許容することは、社員のエンゲージメントやパフォーマンスの向上につながることもできる可能性も持つ。また、多様な働き方の社員を受け入れることで、大きな変革のきっかけを得ることができる可能性も膨らむ。

労働市場の需給の調整面においては、副業・兼業の促進、多様な働き方の高まりは、構造的労働力不足が予測される日本にとって解決の糸口になる可能性もあり、また働き手の自律的キャリア形成、生産性向上という観点からもやはり期待が大きい。ただ、本誌でも記載の通り、メリットだけに目を向け、安易に導入することは必ずしも良いというわけではない。副業・兼業の広まりは抑えられる・止まるものではないが、本誌で見たようなさまざまな角度からの研究成果や企業事例などからも、企業側の葛藤や障壁は理解できることであり、条件的容認からスタートしていることは当然の流れである。本書を通じて、企業・個人双方にとって、より良い副業の在り方、組織マネジメントの在り方を一歩進めるための一考になればと考えている。



“経営に新しい風” 経験豊富な企画人材の副業活用

経験豊富な企画人材が、経営課題を抱える企業で自身のスキルを発揮したいと望んでいます。
あなたの会社の課題と一緒に解決してくれるパートナーをLoinoで見つけてみませんか？

経験豊富な 企画人材が多数登録



経験豊富な企画人材が揃ったデータベース。パーソルグループの他サービスと連携し、多様な職種や業界経験を持った副業人材が登録しています。

掲載費無料で 活用が可能



「まず募集してみたい」何件掲載しても、掲載料はいただきません。副業人材の稼働まで利用無料なので、お試ししやすい料金体系になっています。

Loinoによる サポート



企業登録後は、Loinoの専属カスタマーサポートが案件掲載をサポートし、選考の一部フォローも行います。副業募集～マッチングまでがスムーズに行えます。