

人生100年時代における パラレルキャリアの形成

— 副業の積極的な意義について —

慶應義塾大学 経済学部 駒村康平研究会 労働班

赤木優香

匂坂桃奈

榊野太朗

元村裕太

2018年11月1日

要旨

長寿国・日本では、労働期間の延長により多様なキャリア経験が可能になった。しかし、依然として終身雇用の風習が根付く企業も存在する。増えた選択肢を活用し”自分らしい”人生を歩むためにも、希望すれば多様なキャリア経験ができる環境を整備することは必要である。本論文では、多様なキャリア形成に対して副業をすることが結びつくと考えた。そこで本章では多様なキャリアに主眼を置き、先行研究や実態調査、ヒアリング調査を基に、副業を活性化させる方法について検討した。

第1章は人的ネットワークについて。（担当執筆者：梶野）副業をはじめると必要なのは人と人との繋がりである人的ネットワークだと仮定した。この章では人的ネットワークの定義とその仮定に至る根拠、人的ネットワークがもたらす影響について先行研究を中心に述べる。

第2章は副業の現状について。（担当執筆者：赤木）本論文では多様なキャリア形成の手段として副業を提案するが、現状日本において副業は促進されていない。そこには企業、労働者個人、そして法制度的な問題が介在している。この章では、それぞれの視点にたった副業の現状について論じる。

第1章、第2章を基に第3章では政策提言を行う。（担当執筆者：匂坂、元村）労働者が副業することを認める副業権、企業間を結ぶ副業パートナーシップ協定、副業のプロモーションとなるキャリアイベントという3つの提言が軸となる。そこから労働者を分類分けし、社会で副業が広まる展開を説明する。

目次

序章 問題意識	6
第1章 人的ネットワークの形成	8
第1節 社会的ネットワークとは	8
第2節 個人ネットワークとは	10
第1項 弱い紐帯の強さがもたらす効果	10
第2項 人とのかかわりがもたらす効果	12
第2章 副業の現状	15
第1節 法律・ルール	15
第2節 企業にとっての副業	17
第3節 労働者個人にとっての副業	20
第3章 政策提言	23
第1節 対象者の分類	23
第2節 本政策の内容	24
第1項 副業権の導入	24
第2項 副業パートナーシップ協定の実施	25
第3項 キャリアイベントの開催	29
第3節 各種ケースの説明	33
ケース1 副業に対して興味があり、希望業種がある（自治体・起業・自営業）	33
ケース2 副業に対して興味があり、希望業種がある（民間）	33
ケース3 副業に対して興味はあるが、希望業種がない	34
ケース4 副業に対して興味がない	35

終章 まとめ	37
参考文献	39

序章 問題意識

本論文の主張は、日本でも多様なキャリアを形成できる環境を整備するべきで、そのためには副業を促進することが役に立つので副業を促進するべきというものである。

まずはキャリア形成の環境整備を主張する理由について、これは長寿化が起因している。長寿化により労働期間は延長された。2018年10月25日現在、希望すれば65歳までは働くことができる¹。ただ100年の人生を過ごすとは仮定する場合、リタイアも不自由なく生活するには80歳まで働く必要があるという試算結果がある²。労働期間が15年延長されることから、終身雇用制度の限界に近いことが伺える。またキャリア期間が延長したことで人々はより多くのステージの経験が可能になり、ライフプランに多様性が生まれる。従来の日本の一斉行進的人生は時代遅れなのだ。人生100年と時代変化の最中にあり、社会システムも転換期を迎えているのである。

次に副業を促進する理由について、副業について実例ベースで3つのメリットが判明した。

1. スキルが向上すること
2. 主収入を維持しつつ、新しい仕事に挑戦できること（キャリア形成におけるリスク分散）
3. 労働市場に対する視野が広がり、ネットワーク形成に繋がる

1. は本業を生かした副業を行う場合。本業で得た経験や知識を副業先で試すことで、本業ではできなかった実験やノウハウの蓄積が可能になる。2. は本業とは全く関係のない副業をする場合。転職という高いリスクを負わずとも、マルチキャリアの形成が可能になる。3. は副業全般において、これによりネットワークの形成に役立てることができる。ネットワークの形成が副業、マルチキャリア形成に役立つ理由は第1章の先行研究で述べる。

¹ 厚生労働省「高年齢者の雇用」https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/jigyounushi/page09.html（最終閲覧日：2018年10月25日（木））

² リンダ・グラットン/アンドリュー・スコット（2016）pp57-81.

第1章 人的ネットワークの形成

本章では、「人的ネットワーク」がキャリア形成に重要なことを検証する。人的ネットワークは社会的ネットワークと個人ネットワークを含んでいる。前者は社会的行為者（国家、個人、団体、企業、ビジネスユニット）間に定義される社会間構造のことであり、後者は中でも個人を中心に形成される「つながり」に限定する概念である。第1節では、社会的ネットワークとその効果について。第2節では人的（個人）ネットワークについて先行研究をまとめ、それがどのような効果をもたらすか考察する。

第1節 社会的ネットワークとは

社会的ネットワークには概念として、三者関係、ステイタス、社会的ポジション、社会的役割、紐帯の強弱、バランス、相互性・推移性など³が挙げられる。これら概念から「弱い紐帯の強さ」、「構造的空隙論」、「ネットワーク閉鎖論」などが生まれた⁴。その中でも、利益をもたらす社会的ネットワークに注目したい。まずBurt(1992)の「構造的空隙」が挙げられる。構造的空隙とは、互いに関連を持たない接触者を結ぶネットワーク上の位置である⁵。Burt(2005)はこの位置を競争優位と呼び、そこで得られる利益を情報利益と統制利益の二つに分類した。情報利益とは、ネットワーク上で得られる情報はネットワーク上で接点が重複していない方が多様であるというものである。統制利益とは、構造的空隙において互いに関係を持たない相手と交渉をする際に有利な立場にある方が得ることのできる利益である。図1-1-1では、右図が構造的空隙を表しており、AはB, C, Dに対して情報利益と統制利益を得ている。

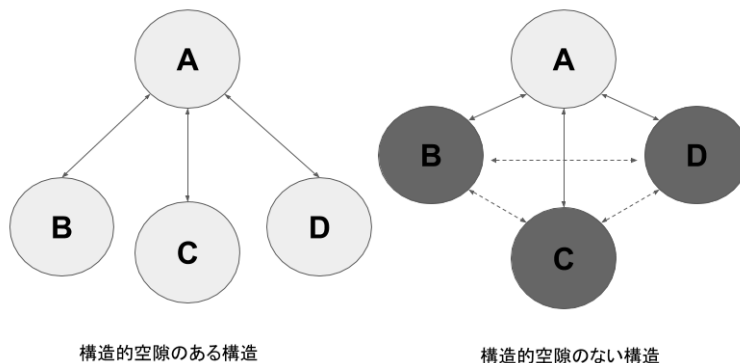


図1-1-1 構造的空隙

出所: 蘇文(2014)より筆者作成

そして、Burt(2005)では、構造的空隙の位置は、イノベーションや創造性とも関連し、構造的空隙に位置する人ほどイノベーションを起こしやすく斬新なアイデアを提案することを証明している。⁶

³ 金光淳(2018)

⁴ 同上

⁵ 蘇文(2014)

⁶ 金光淳(2018)

一方で、Coleman(1988)は「ネットワーク閉鎖性」では閉鎖的なネットワークで社会関係資本を促進する⁷と述べた。つまり、相互に強く結合した要素間のネットワークで利益が得られるということである。社会関係資本とは人と人との関係を、利益を生み出す資源とする考え方である。社会関係資本には「恩義と期待」、「情報チャンネル」、「社会規範」の三つの形態があり、ネットワークの閉鎖性は第一と第三の形態を促進することが証明されている⁸。

Vedres and Stark(2010)の理論も興味深い。これは文化の異なる二つの集団がオーバーラップした部分では、文化の衝突によって「創造的な摩擦」が生まれ、資源が再結合されイノベーションが生まれる⁹とするものである。

以上から、社会的集団の隙間やそれが重なる位置でイノベーションは起きやすく、逆に集団内では強固なつながりが内部での情報伝達を活性化させ、価値実現の一助となっていた。

第2節 個人ネットワーク

第1節では、社会的集団に関するネットワーク理論をもとに社会的ネットワークがどのようにイノベーションと関係しているかまとめた。第2節では、個人間におけるネットワークに注目する。

第1項 弱い紐帯の強さ

個人間の関係性（紐帯）の強弱に注目したのがGranovetter(1973)の「弱い紐帯の強さ」である。これは1970年に行われた、米国のボストン郊外に住む男性ホワイトカラー労働者を対象に、紐帯の強さの指標として接触頻度を用い、弱い紐帯を「普段の生活圏を異にしている、接触頻度の低い相手」と定義し、それが労働者の転職状況にどのような影響を与えたか分析した調査をもとに検証されたものである。弱い紐帯の強さとは、「転職者は、強い紐帯よりむしろ弱い紐帯によって、多くの就業情報を得る」、「転職者は、強い紐帯よりむしろ弱い紐帯によって、望ましい転職結果を得る」という2つの仮説を検証することによって、転職者は、普段あまり大きなかわりを持たない弱い紐帯の関係にある人から多くの情報を得て、それを使った方が良い転職結果を得る¹⁰というものである。これは弱い紐帯との交流によって、自分が所属しているコミュニティでは得られない情報を持つ他のコミュニティとの間に橋渡しがなされ新情報を得て、新しい視点やアイデアを生むという論理を背景としている。

弱い紐帯との関係による異なるコミュニティ間での「橋渡し機能」は、渡辺(1995)の日本における研究でも検証された。東京周辺に住む男性労働者を対象に、Granovetter(1973)と同様の手法で調査した「1985年東京調査」について職種別に分析すると、ホワイトカラー労働者が強い紐帯を用いて同じ職種間を移動する場合と、ブルーカラー労働者が弱い紐帯を用いて異なる職種間を移動する場合で、高い収入を得るという傾向が見られた。つまり強い紐帯は、同じ職種間（同じ社会圏内）の移動を促進し、弱い紐帯は異なる職種（異なる社会圏）への移動を「橋渡し」する機能がある¹¹と言える。

⁷ James S Coleman(1988)

⁸ 同上

⁹ 金光淳(2018)

¹⁰ 渡辺深(2014) pp7-14

¹¹ 同上 pp210-211

永野・藤(2016)では、国内の複数の企業・団体の従業員に対して調査を行い、弱い紐帯との交流によって、自身のこれまでの仕事振りやキャリアに対する捉え直し（キャリア・リフレクション）が生じている可能性が示され、加えて、そのキャリア・リフレクションが自分の働き方への再評価を促し、職業的自己効力感や仕事に対しての熱意や活力を表すワーク・エンゲイジメントを促進していることがわかった。弱い紐帯との交流によって、転職における情報の取得や橋渡しの機能だけでなく、現職へのコミットメントを促進する効果があると示唆している¹²。

以上から弱い紐帯には、異なるコミュニティとの橋渡し効果によって自分のコミュニティでは得られなかった情報を得られ、新たなアイデアをもたらし、自身のキャリア・リフレクションを促すことで現職へ好ましい影響を与える可能性があることがわかった。

第2項 人とのかかわり

第2項では、人的ネットワークがもたらす効果について述べる。

『人材開発白書2009』では、様々な業種・規模の会社に勤める28～35歳の社員を対象に調査した結果をもとに、かかわり先の組み合わせが個人にどのような影

響を与えるかを明らかにした。重視するかかわり先は表1-2-1では、「同じ職場のみ」、

表1-2-2 かかわり先別グループによる成長感・モラルの違い

かかわり先別グループ	成長感						モラル				
	業務能力の向上	他部門理解に促進	部門間調整力の向上	視野の拡大	自己理解の促進	タフネスの向上	自己効力	内発的モチベーション	組織コミットメント	職場満足	リテンション
2										—	---
3				+			+	++			
4	---								—	---	---
5									---	---	—

*グループ1とそれ以外のグループとの間に成長感、モラルの関して有意な差が見られるか確認するために検定を行った
 ++ : グループ1より平均値高く、1%水準で有意差あり
 + : グループ1より平均値高く、5%水準で有意差あり
 --- : グループ1より平均値低く、1%水準で有意差あり
 — : グループ1より平均値低く、5%水準で有意差あり

出所：中原 淳・松尾 睦(監修)(2008)より筆者作成

表1-2-1 重視するかかわり先別分類

職場との関係	グループ	社内		社外
		同じ職場	他の職場	
濃い	1	○		
↑	2	○	○	
	3	○		○
↓	4	○	○	○
薄い	5		○	○

* 社内同じ職場：上司・上位者、先輩、同期、部下・後輩
 社内他の職場：上位者、協業者、同僚・同期
 社外：顧客、協業者、交流会・勉強会メンバー

出所：中原 淳・松尾 睦(監修)(2008)より筆者作成

「同じ職場+他の職場（社内）」、「同じ職場+社外」、「同じ職場+他の職場（社内）+社外」、「他の職場（社内）+社外」というグループに分け、それぞれグループ1～5としたことを示した。

そして、同じ職場のみのグループ1と比較して、成長感やモラルに関する項目についてどのような結果が得られたかを表1-2-2にまとめた。

¹² 永野 惣一、藤 桂(2016)

その結果、グループ2, 4, 5では成長感、モラルの両方もしくはモラルに負の相関が見られた。一方で、同じ職場と社外とのかかわりを重視したグループ3では、成長感に「視野の拡大」、モラルでは「自己効力」と「内発的モチベーション」に有意な正の相関が見られた。この結果から、社外との交流を持つことで個人にプラスの影響があると言える。一方で職場以外との交流の比重が大きくなると、職場とのかかわりが希薄化し、成長感やモラルの低下というマイナスの結果をもたらすことがわかった。¹³

また、渡辺順一(2018)では、日本の大学の教員の個人的な交流が大学間、さらには他の大学との交流にもつながったことから、「最初は個人個人のつながりであったものが、別の個人間のつながりに進展し、次の別のつながりが個々の所属する組織間のつながりに広がっていき、最初は異なった組織であったものが、あたかも同じ組織であるかのように、活動を行っていく」、すなわち、つながりが個人と個人の関係から組織と組織の関係に発展し、新たな価値を生むことを検証した¹⁴。

本章では、社会的・人的ネットワークのもたらす影響について述べた。ネットワークによって新たな情報、文化がもたらされ、イノベーションの可能性や創造性を高めるとともに、その情報が個人のキャリア形成に影響を与えていた。またネットワークを形成、拡大することで、新たな情報・視点を得られるだけでなく、自己のキャリアを見返すきっかけとなり、現職においても良い影響を与えることがわかった。

¹³ 中原 淳・松尾 睦(監修)(2008)

¹⁴ 渡辺順一(2018)

第2章 副業の現状

第1章では、「人的ネットワーク」がキャリア形成において重要であることを検証し、どのような影響をもたらすか考察した。第2章では、副業を取り巻く現状について「法律・ルール」「企業にとっての副業」「労働者個人にとっての副業」の3つの視点から分析し、課題を見つけ、第3章の政策提言につなげる。

第1節 法律・ルール

公務員の副業は法律で禁止されている。地方公務員は「営利を目的とする私営業を営むことを目的とする会社その他の団体の役員その他人事委員会規則で定める地位を兼ね、若しくは自ら営利を目的とする私企業を営み、または報酬を得ていかなる事業若しくは事務にも従事してはならない（地方公務員法 38条 営利企業等の従事制限¹⁵⁾）」、また国家公務員は「職員は、商業、工業または金融業その他営利を目的とする私企業を営むことを目的とする会社その他の団体の役員、顧問若しくは評議員の職を兼ね、または自ら営利企業を営んではならない（国家公務員法 103条 私企業からの隔離¹⁶⁾）」と定められている。

一方、民間企業の副業は、政府が副業を促進する方向性を示している。厚生労働省が働き方改革実現会議（2017年3月28日）にて決定した「働き方改革実行計画」や、「柔軟な働き方に関する検討会¹⁷⁾」での議論を踏まえ、2018年1月「副業・兼業の促進に関するガイドライン」の作成および「改訂版モデル就業規則」の策定が行われた。このガイドラインは、副業や兼業について企業や労働者が現行法のもとでどのような事項に留意すべきかをまとめたものである。

また「モデル就業規則」の改定において、労働者の遵守事項であった「許可なく他の会社等の業務に従事しないこと」という規定の削除、また、副業・兼業についての規定が新設され「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」（第14章 第67条 第1項）等の項目が追加された。

そもそも、常時10人以上の従業員を使用する使用者は、就業規則を作成し、所轄の労働基準監督 署長に届け出なければならない（労働基準法 第89条）とされているが、中小企業のなかには自社の就業規則として「モデル就業規則」を転用する場合も多く、この「改訂版モデル就業規則」を通じて副業の一定の普及効果が見込まれる¹⁸⁾。

¹⁵⁾ 地方公務員法 <http://www.houko.com/00/01/S25/261.HTM>（最終閲覧日 2018年10月29日）

¹⁶⁾ 国家公務員法 <http://www.houko.com/00/01/S22/120.HTM>（最終閲覧日 2018年10月29日）

¹⁷⁾ 2017年10月～12月開催。座長 松村茂 東北芸術工科大学教授、日本テレワーク学会会長

¹⁸⁾ 日本経済新聞 「副業認める就業規則 厚労省がモデル改正案」<https://www.nikkei.com/article/DGXMZ023693630Q7A121C1EE8000/>（最終閲覧日 2018年10月29日）

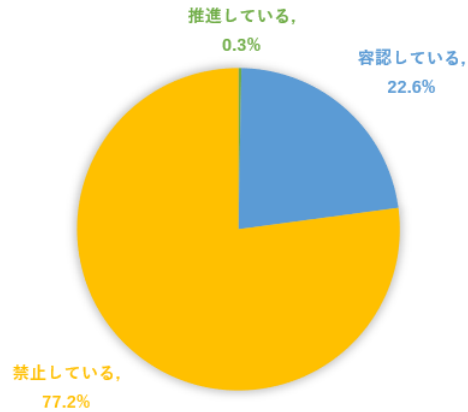
第2節 企業にとっての副業

第1節でも言及したように日本の民間企業において、副業を法的に規制するものはなく、近年では、政府が兼業・副業を推進する方向性を示している。

しかし現状、副業は日本の民間企業に浸透していない。この節では、株式会社リクルートキャリアが実施した兼業・副業に対する企業の意識調査¹⁹をもとに「企業側から見る副業の実態」について述べる。なお、兼業・副業に対する企業の意識調査の調査概要は以下の通りである。

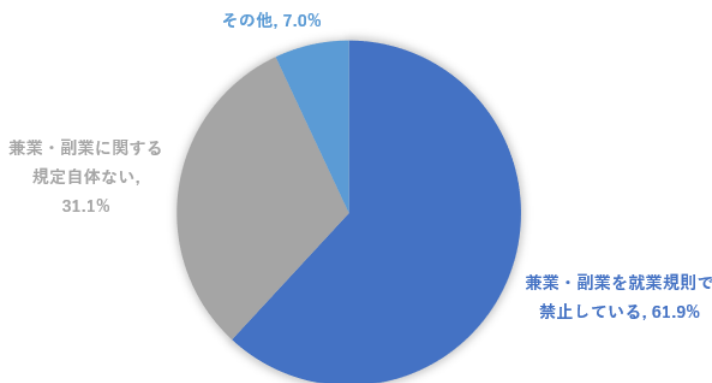
「就業規則では社員への兼業・副業を認めていますか」という質問に対して、「推進している」と答えた企業が0.3%、「容認している」企業は22.6%、「禁止している」企業は77.2%という結果であった。容認と推進を合計してもわずか22.9%である²⁰。（図 2-2-1）

図 2-2-1
兼業・副業に関する推進・容認の割合



出所：「リクルートキャリア」より筆者作成（n=1,147）

図 2-2-2
兼業・副業を禁止している企業の
兼業・副業に関する就業規則



出所：「リクルートキャリア」より筆者作成（n=885）

また、「兼業・副業に関する就業規則についてお教えてください」という項目への回答を、全体（n=1,147）、兼業・副業を禁止している企業（n=885）、兼業・副業を容認・推進している企業（n=262）、の3種類の母数で集計した。この中で、本論文では兼業・副業を禁止している企業に着目したい。兼業・副業を禁止している企業のうち、就業規則に定めることで禁止としている企業は半数を超え61.9%であることが分かる²¹。（図 2-2-2）

¹⁹ 調査方法：電話調査法

調査対象：2,000社（株）帝国データバンクが所持する企業データより
全国の中小・中堅・大企業をランダム抽出（社員規模は10名以上）

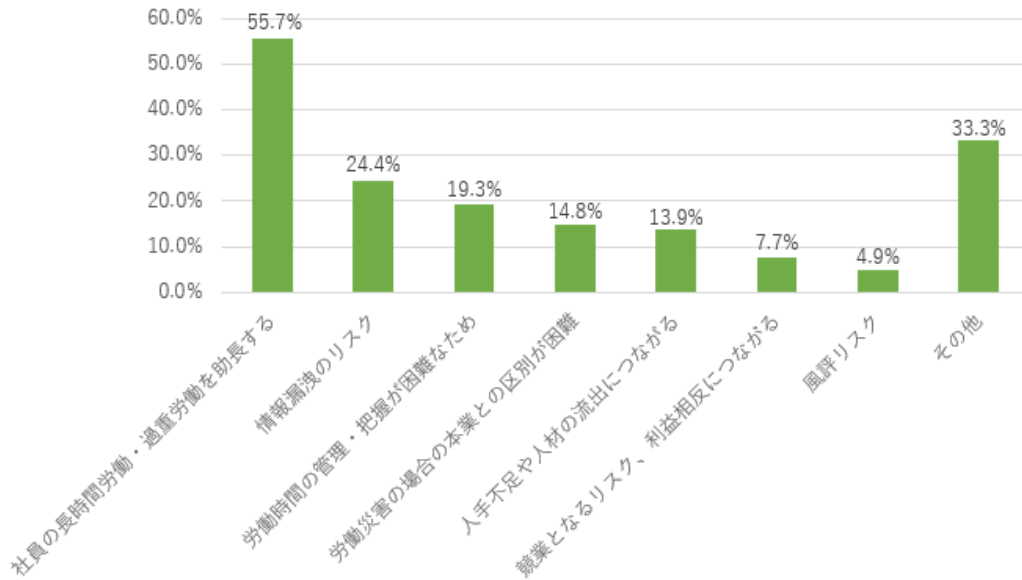
調査機関：2017年1月6日～1月27日

集計対象：1,147社 正社員のみ

²⁰ 株式会社リクルートキャリア 「兼業・副業に関する企業の意識調査」 <https://www.recruitcareer.co.jp/news/20170214.pdf>（最終閲覧日 2018年10月29日）

²¹ 同上

図 2-2-3
兼業・副業を禁止している理由

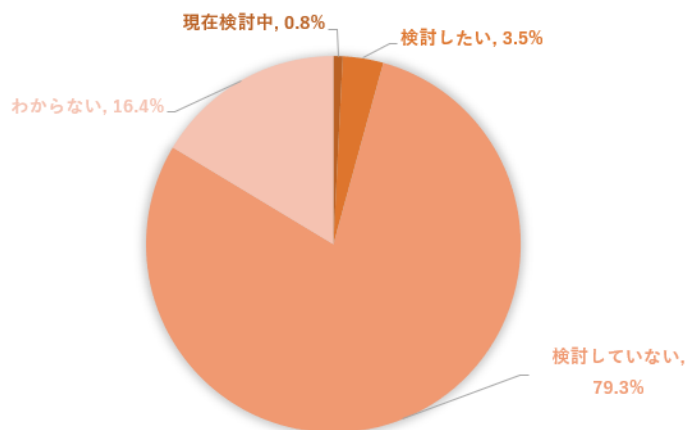


出所：「リクルートキャリア」より筆者作成 (n=885)

日本の民間企業はなぜ、政府が推進しているのにも関わらず独自の就業規則で定めてまで副業を禁止しているのだろうか。「兼業・副業を禁止している理由や背景についてお教えてください（複数回答可）」の項目への回答を 図 2-2-3 にまとめた²²。上位3項目にあがった「社員の長時間労働・過重労働の助長（55.7%）」、「労働時間の管理・把握（19.3%）」については、比較的すぐに対応可能な項目であると考えた。対して、「情報漏洩のリスク（24.4%）」は企業として対策をすることで改善できると考え、第3章で政策提言を行う。

さらに、社員への兼業・副業を禁止している企業に対する「将来的に兼業・副業を認めることを検討していますか」との質問では、「現在検討中」が0.8%、「検討したい」が3.5%、「検討していない」が79.3%、「わからない」が16.4%となった²³。（図 2-2-4）

図 2-2-4
将来的な兼業・副業の検討



出所：「リクルートキャリア」より筆者作成 (n=885)

²² 同上

²³ 同上

第3節 労働者個人にとっての副業

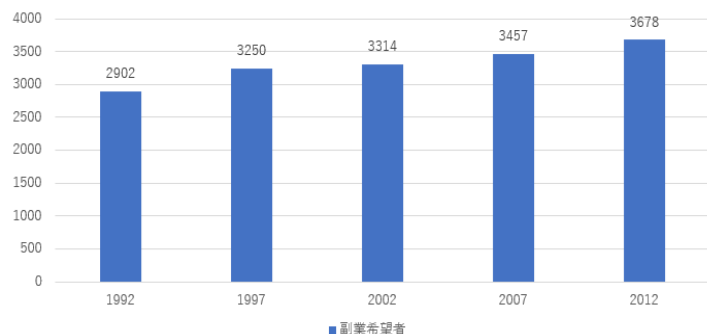
この節では、労働者個人の目線から副業を考える。

現状、兼業・副業を希望する労働者個人は年々増加傾向にある²⁴。(図 2-3-1、2-3-2)

また、『エン・転職』による調査結果からも、副業に対する労働者個人の意識が読み取れた。エン・ジャパン株式会社が運用する日本最大級の総合求人・転職支援サービスである『エン・転職』上でアンケートを行い、現在正社員として勤務する20～40代の5,584名から得た回答をまとめたものである。「副業に興味がありますか」という質問に、88%が「興味がある」と回答している²⁵。(図 2-3-3)

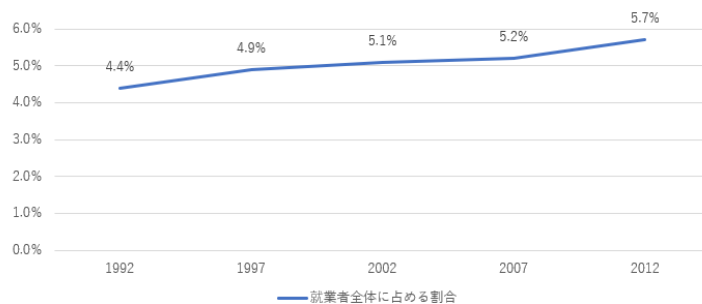
近年、副業に興味を示している労働者個人の人口は増えている。しかし、同調査の別項目で「副業

図 2-3-1
副業を希望しているものの推移 (単位:千人)



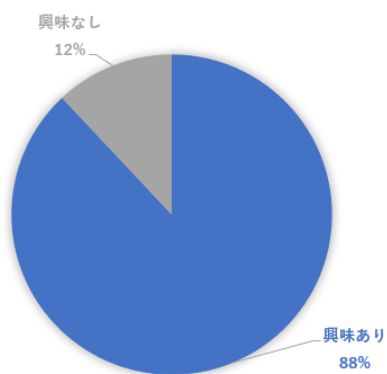
出所：総務省「就業構造基本調査」より筆者作成

図 2-3-2
副業を希望しているものの推移 (単位:%)



出所：総務省「就業構造基本調査」より筆者作成

図 2-3-3
副業への興味



出所：エンジャパンより筆者作成

経験者」が「現在も副業を継続していますか」という質問に対して、「会社が副業禁止のため、マイナンバー制度導入と同時にやめた」「副業禁止の会社だったのだが、会社にばれてしまい辞めざるを得なかった」といった回答も見られた。

最後に、厚生労働省が作成した「副業・兼業の促進に関するガイドライン」でも言及されている、副業が労働者個人にもたらすメリットと留意点について一部を抜粋して述べる。

メリットについては、離職することなく別の仕事に就くことが可能になるためスキルや経験を得て労働者個人が主体的にキャリア形成を行えること、本

²⁴ 厚生労働省 「副業・兼業の促進に関するガイドライン パンフレット」 <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisaku-jouhou-11200000-Roudouki-junkkyoku/0000192845.pdf> (最終閲覧日 2018年10月30日)

²⁵ エン・ジャパン 「5,000名以上の正社員に聞く「副業」実態調査 —『エン転職』ユーザーアンケート調査結果発表—」 <https://corp.en-japan.com/newsrelease/2017/3537.html> (最終閲覧日 2018年10月30日)

業の所得を生かして自分のやりたいことに挑戦できるため自己実現を追求できること、本業を続けつつ、リスクの小さい形で将来の起業・転職に向けた準備・試行ができることがあげられる。一方留意点としては、職務専務義務・秘密保持義務・競業避止義務を意識することが必要であることがあげられている。

「副業に興味がある」意思があるのにも関わらず、企業の就業規則や風習が労働者の妨げとなっていることを課題として捉えるとともに、秘密漏洩等実際に副業を容認となった際の企業の懸念点も考慮しつつ、第3章で政策提言を行う。

第3章 政策提言

第1章では、キャリア形成における人的ネットワークの重要性について言及した。第2章では、副業の現状を基に浮かび上がって来た課題について述べた。政策提言をする前に、第1章、第2章の中でも政策提言をしていく上で特に重要となる事項を簡潔に整理する。

1. 適切なキャリア形成にはその人の持つ人的ネットワークを活用することが望ましい。
2. 政府は副業を促進する姿勢を示している。
3. 大多数の企業は副業を禁止している。
4. 副業に興味のある個人は年々増加傾向にある。

以上を踏まえ第3章では、今後副業を促進していくために必要であると考えられる副業権の導入、副業パートナーシップ協定の実施、キャリアイベントの開催の3つについて政策提言を行う。本政策提言は、副業に興味がある層に対して副業できる環境を整えることでパラレルキャリアの形成を手助けするのはもちろん、副業に現時点で興味のない層に対しても副業という新たな選択肢を認識させることで、キャリア選択における可能性の幅を広げる、という点に大きな意義がある。政策提言を行うにあたっては、労働者を4つのカテゴリーに分類し、それぞれに対するアプローチ方法について言及する。

第1節 対象者の分類

図3-1を参照いただきたい。

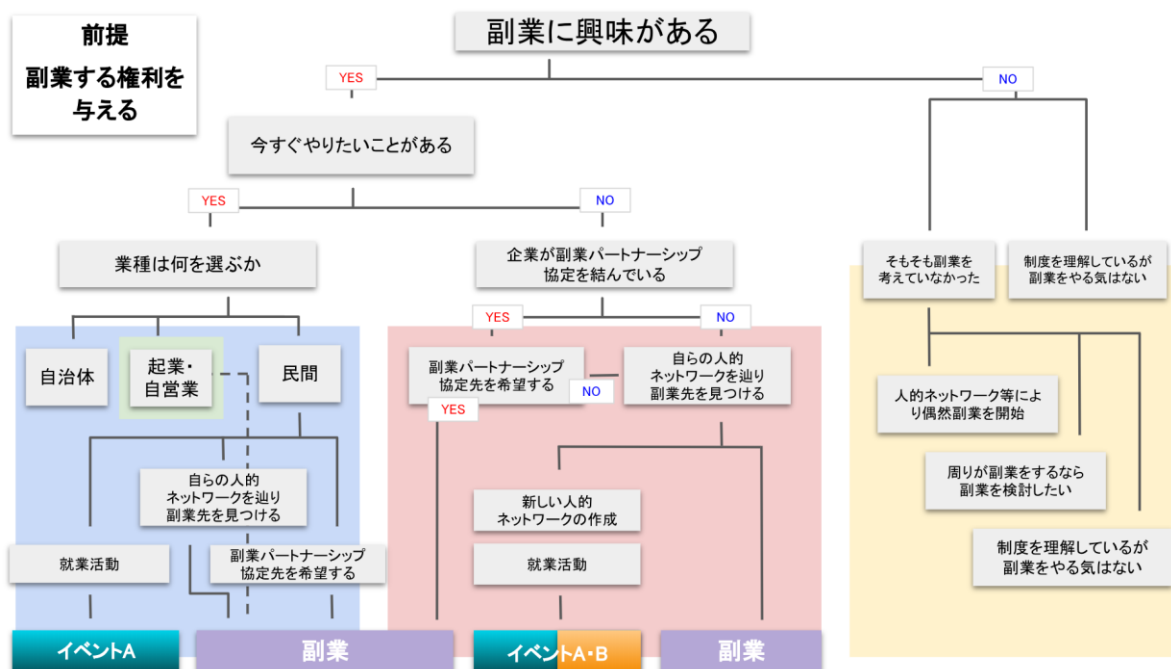


図3-1：副業に関する労働者の分類分け

これは労働者を、次節の政策提言内容に沿って分類分けをしたものである。分類分けの方法の詳細については次節で説明する。次々節にて、各分類の政策提言のアプローチの詳細について説明する。

第2節 本政策の内容

第1項 副業権の導入

では、はじめに個人が副業可能になる仕組みづくりを考える。

第2章で述べた通り、政府は「副業・兼業促進に関するガイドライン」を公表しており副業の解禁に積極的な姿勢を示しているにも関わらず、実際には副業を禁止する企業のうち61.9%が副業を就業規則で許可していない現状がある。

現状のままでは副業は進まないと考え、「労働者の副業する権利を認める」法律である副業権を新たに提案し、個人が副業を始められる土台と位置付ける。

この政策によるメリットは2つある。1つ目に、問題意識でも言及した通り個人のキャリア形成に役立つということ。2つ目に、新たな人材を投入することで、企業内でイノベーションが起きやすくなるということである。第1章でも言及した通り文化の異なる2つの集団がオーバーラップした部分では、文化の衝突によってイノベーションが生まれることはすでに指摘されている。以上のように、副業権を認めることは労働者個人と企業の双方にメリットとなる。

第2項 副業パートナーシップ協定の実施

第1項において個人に対する副業を権利として認めることを提案したが、副業の促進が企業単位で行われればよりそのスピードは早くなる。さらに、副業権を認めたからといって個人単位で急速に副業が進むとも考えにくい。副業の勝手や具体的イメージが持てない状態で副業に踏み切る個人は多くないと考察したためである。

ヒアリング結果から、副業を促進していくために、まず副業を現時点で検討している企業に対してアプローチを行う。

リクルートキャリアの調査によると、調査対象企業のうち4.3%が副業・兼業を将来的に検討中、もしくは検討したいと考えている。この割合が労働市場全体にも適用されると仮定する。日本の全企業数は2014年時点で4,098,284社²⁶であるため、そのうちの4.3%である176,226社に対して副業パートナーシップ協定を提案する。

では、副業パートナーシップ協定の詳細を説明していく。
副業パートナーシップ協定（以下、本協定）を締結すると、本協定を結んだ企業間で一定期間人材の交換を行う「副業トライアル」が可能となる。企業は、実際に副業を認めた場合の具体的な体験をすることが可能になる。

現在、社会貢献を目的とした自治体と企業による「包括連携協定」は全国で急速に広がっており²⁷、企業の枠を超えた取り組みが増えていることは確かである。

本協定は、連携の対象を企業と企業にも広げていくとともに、事業内容を掛け合わせるのではなく各企業の人材を掛け合わせることに新規性がある。

²⁶ 総務省統計局「7-2 「7-2 産業別企業数と売上（収入）金額」（最終閲覧日：2018年10月31日）

<https://www.stat.go.jp/data/nihon/07.html>

²⁷ 箕輪弥生「自治体と企業が相次ぎ包括連携協定、課題解決目指す（上）」（最終閲覧日：2018年10月31日）

http://www.sustainablebrands.jp/article/story/detail/1188713_1534.html

本協定の主な目的は

1. 企業が副業のメリットデメリットを、身を以て体感すること
 2. 個人がキャリア形成をする上での新たな人的ネットワークを形成する機会とすること
 3. 副業を認めるモデル企業を増やすことで、副業をする風潮作りを進めること
- の3点である。

「2. 個人がキャリア形成をする上での新たな人的ネットワークを形成する機会とすること」に関して補足説明を行う。第1章より、個人の望ましいキャリア形成において新鮮な環境に身を置くことの重要性は既に指摘されている。そのため、仕事を持ちながら新鮮な仕事環境に身を置くことのできる本協定は有効性があると考えられる。

では、ここから具体的な本協定の内容に触れていく。まずは6つのステップに分けて全体を把握し、その後ステップごとの詳細を説明する。

- (1) 推進事業の立ち上げ
- (2) 企業向け説明会の実施
- (3) 協定締結企業の決定
- (4) 営業秘密研修の実施
- (5) 試用期間
- (6) 成果発表および交流会

- (1) 推進事業の立ち上げ

本協定を普及させていくにあたり、第三者機関として推進事業を立ち上げる。その際、「副業・兼業の推進に関するガイドライン」を出しており副業の促進に積極的な政府が主体となっていくことが望ましい。

- (2) 企業向け説明会の実施

副業解禁に興味のある企業向けに説明会を複数回実施し、応募企業を募る。ホームページ等を通して、積極的な宣伝活動を行う。

- (3) 協定締結企業の決定

応募企業の中から、推進事業によって本協定を締結する企業の組み合わせが決まる。提携先の決定にあたり、応募時に企業の抱える弱みや強みを事前にヒアリングし、要望がマッチする企業を組み合わせる。ただし双方のニーズがマッチするとは限らないため、その場合は片方の企業の人材のみが相手先に派遣される業務委託の形を取る。

第三者機関が提携企業の組み合わせを決めることで、企業の選好に偏らない提携先選びが可能になる。

- (4) 営業秘密研修の実施

提携企業が決定したら、実際に副業の試用期間が開始する前に、本協定を結ぶA社・B社（仮）間で、お互いの会社の営業秘密に関するラインを共有しておく。情報漏洩を恐れるにも関わらず他企業の情報を求める企業が多いことから、この政策を盛り込むこととした。

いずれの企業も元々社外秘の情報は抱えているが、このラインは副業実施有無に関わらず変化することはないので、新たな営業秘密を検討する必要はない。しかし、現状として副業を導入する際に情報漏洩を懸念する企業は多い。第2章でも触れた通り、副業を禁止する理由の24.4%は「情報漏洩のリスク」である。そのリスクの裏側を抑えるためにも、予め企業

間で情報漏洩に関するラインを共有し、労働者にまで落とし込むことで懸念を払しょくすることができる。

(5) 試用期間

営業秘密研修終了後、一定期間の副業トライアルを実施する。試用期間中、企業は副業を容易にする環境を整えるため、本業との仕事量の比率を適切に調整する必要がある。試用期間を通して、目的の1つ目である「企業が副業のメリットデメリットを、身を以て体感すること」が達成される。

(6) 成果発表および交流会

試用期間終了後、合同で成果発表および活動報告を行い、各社の社員に情報共有をするとともに双方の企業からのフィードバックを行う。その後、社員同士の交流会を行う。これは目的の2つ目である「個人がキャリア形成をする上での新たな人的ネットワークを形成する機会とすること」に繋がる。

協定自体には拘束力がなく、企業が副業を手軽に試せることを最優先としているため、本協定を経て、副業は企業にとってメリットが少ない、という判断を企業が下せば、本協定は解約することができる。

また、本協定を結んでいる企業はインターネット等で公開され、誰でも確認することができる。情報公開することで本協定を結んでいる企業は、新しい働き方を推進している企業であることを社会にアピールすることが可能となる。同時に、目的の3つ目である「副業を認めるモデル企業を増やすことで、副業をする風潮作りを進めること」にも繋がる。

第3項 キャリアイベントの開催

第2項では、企業に対する副業促進のための政策として副業パートナーシップ協定を挙げた。第3項では、副業パートナーシップ協定でカバーできない範囲の個人に対する政策提言を行う。これは、新しい人的ネットワークの構築を手助けするために行う政策であり、便宜上キャリアイベントと名付けた。ヒアリングの結果を元に、目的別に2つのキャリアイベントを発案した。

①キャリアイベントA

副業での希望業種が明確な個人を対象としたイベントである。本キャリアイベントは、副業先を選ぶ”就業活動”に類似するものである。本政策の目的は、個人が自ら興味のある企業を発見し副業の足がかりを作ることである。

この時参加する企業は、本業の企業とは締結していないが、他の企業とは副業パートナーシップ協定を結んでいる企業だ。なぜならば、副業パートナーシップ協定を結んでいるということは副業受入れに関する土壌が整っている可能性が高いからである。副業パートナーシップ協定は副業に興味のない企業に無理強いをして加入をさせるものではない。すなわち、副業パートナーシップ協定を結んでいるというだけで副業に対して前向きという認識ができる。

提案するキャリアイベントの概要は以下のようにまとめられる。

- (1) 対象企業とのアポイントメント
- (2) キャリアイベント実施
- (3) 面接の実施
- (4) 副業開始

では、実際の副業までの流れについて概説していく。

まず、個人は副業パートナーシップ協定を結んでいる企業の中から興味のある企業に直接連絡を取り、個人の基本データの送信およびキャリアイベント開催日の調整を行う。第2項で述べたように、副業パートナーシップ協定を結んでいる企業一覧はインターネット等で公開されており、誰でも確認することができる。キャリアイベント当日は、社内見学の実施、社員との面談を通じて企業、個人の相互理解を深める場とする。

キャリアイベント実施後、個人が副業を希望する場合は副業者としての採用面接を申し込むことができ、通過した場合は副業開始となる。

本キャリアイベントによって新たな人的ネットワークが広がるだけでなく、事前に副業先での具体的なイメージを持つことができるようになると考えられる。さらに、個人が副業を開始することで副業に対してのプラスのイメージが浸透し、その個人の属する本業の企業にも副業パートナーシップ協定が広がっていく副次的な効果も見込まれる。

②キャリアイベントB

副業での希望業種が不明確な個人を対象としたイベントである。本政策の目的は、1つ目に副業についての理解を深めること、2つ目に副業に興味がある個人同士の人的ネットワークを構築することである。

以下でキャリアイベントBの詳細について概説していく。

まず、実際に副業をしている個人を講師として招きセミナーを行う。ヒアリングより、副業を検討する労働者層は情報感度が高いため、メディア等でキャリアイベントの告知を行うことでリーチできる可能性が高いことを確認した。実際に、サイボウズ株式会社主催で開催された副業についての座談会をインターネット上で告知したところ、様々な企業に勤める個人からの応募があった。本セミナーの定期的な開催により、目的の1つ目である個人の副業についての理解を深めることが達成される。

しかし現在、副業セミナーに当たるものは既に実施されている。そこで本イベントはセミナーを行うだけに留まらず、イベント参加者のみが加入できるコミュニティの作成を行う。セミナー参加者は、SNS上での参加者限定のグループメンバーに加わり、簡単なプロフィールをコミュニティに共有する。これにより、2つ目の目的である副業に興味がある個人同士の人的ネットワークの構築が助長される。

本イベントによって、副業への知識を深めるとともに新たな人的ネットワークが生まれ、副業に繋がる可能性が高まると考えられる。

第3節 各種ケースの説明

第3節では、第3章第1節に示した図3-1を用いて、各種ケースにおいて労働者の分類から副業への流れを説明する。

ケース1 副業に対して興味があり、希望業種がある（自治体・起業・自営業）

本ケースの場合、希望業種が明確かつほとんどが副業パートナーシップ協定でカバーできない範囲である。そのため、政策は副業権の適用のみとなる。

自治体への副業は、実際に行われている。広島県福山市では、自治体の課題解決のために民間の人材を副業・兼業限定で募集した²⁸。公務員の副業は認められていないが、民間職に携わる人間が副業として公務員を選択する道もあるのだ。

ケース2 副業に対して興味があり、希望業種がある（民間）

副業に興味があり、希望業種も明確で、かつ民間での副業を希望する場合。これは3つのケースに分類できる。

(1) 希望業種が、副業パートナーシップ協定先にある場合

本ケースの場合、副業パートナーシップ協定によって副業が可能になる。個人の希望に合致し、企業間でも連携がとれる体制である。

(2) 就労する企業が副業パートナーシップ協定を結んでおらず（あるいは副業パートナーシップ協定先での副業を希望しない）自らの人的ネットワークを辿り、副業先を見つける場合

このケースの場合、さらに2つに分岐する。人的ネットワークを辿り副業を決定できた場合と、決定できなかった場合だ。副業先を決定できた場合、本業先に副業を希望する旨を伝え、副業の雇用形態を協議すれば働くことができる。問題は副業先を決められなかった場合だ。これは次の(3)と同様の解決策となるので、そこで詳細を述べる。

(3) 就労する企業が副業パートナーシップ協定を結んでおらず（あるいは副業パートナーシップ協定先での副業を希望しない）人的ネットワークもない場合

このケースは、(2)自らの人的ネットワークを辿り、副業先を見つける場合において副業先を見つけられなかった場合と重複する。両者ともに、副業パートナーシップ協定先での副業は望めない（もしくは望まない）。よって、解決策は新しい人的ネットワークの形成となる。この分類先への提言は、キャリアイベントAへの参加である。

ケース3 副業に対して興味はあるが、希望業種がない

副業に興味はあるが、副業でやりたいことがまだ明確ではない場合。

まず、企業が副業パートナーシップ協定を結んでいて、提携先での副業に興味を抱くことができた場合。このケースであればすぐに副業を開始できる。しかし該当箇所に分類される人は希望業種が不明確故、このケースが成立する確率は低いと思われる。

次に、企業が副業パートナーシップ協定を結んでいるが、そこでの副業を希望しない場合、そして企業が副業パートナーシップ協定を結んでいない場合。このケースだと、副業するための残る解決策は自らの人的ネットワークを辿り副業先を見つけることである。

最後に、人的ネットワークを辿っても副業を見つけられなかった場合。この分類先への提言は、キャリアイベントA・Bの参加となる。

²⁸ 毎日新聞「福山市『戦略推進マネジャー』民間委嘱 兼業・副業限定」 <https://mainichi.jp/articles/20180306/k00/00e/040/223000c>（2018年3月6日記事）

ケース4 副業に対して興味がない

副業に対して興味がない層も、検討していなかっただけの層と、検討した上で興味がない層に分けることができる。

副業の制度を理解した上で興味を持たない層へはアプローチしない。これは第2章でも述べた通り、ヒアリングの結果から、まずは副業に興味を持つ層へのアプローチが得策と判断したためである。

副業を検討していなかっただけの層に対して。ヒアリングの結果、副業は空気感によって実行率が大きく左右されることが分かった。本政策を通して社会全体が副業を許容する風潮が形作られれば、この層にいる人々は副業に対して興味を持つ可能性もある。

副業権を認めただけでは、副業に対して興味がない層は多くいると仮定し、副業パートナーシップ協定とキャリアイベントによって副業を身近な存在になるよう提案した。しかし、これらの政策が実行されたとしてもこの層が大幅に減らない可能性ももちろんある。

そこで次の終章にて、本政策提言を踏まえ副業に対して興味のない層を含めた、これからの労働の形について述べる。

終章 まとめ

本論文では人的ネットワークが個人の人生設計に大きな影響をもたらすことを、先行研究を根拠に言及した後、日本における副業の現状に関して分析を行った上で、今後変化していく労働市場において個人がより適切なキャリア形成を行っていくための政策提言を独自の労働者の分類ごとに行ってきた。

本論文における政策提言は副業に興味のある層を主な対象としている。しかし、筆者の考える長期的なゴールは、労働市場全体において副業をするという選択肢が当たり前存在する社会が形成されることであり、本論文で提案した政策は、副業促進の流れを作るきっかけ作りとして位置付けられる。

現状、今なお滅私奉公の考え方が根付いている企業も多く、副業に対してマイナスイメージを持っている、あるいは終身雇用が当然であると考えている企業または個人が一定数いるのも現実である。

副業推進モデルとなる企業や個人が増え副業へのプラスイメージが広がっていくことで、そのような副業に興味がない層にも働きかけ、副業をすることがマイノリティーではなくなる社会の風潮ができていくことこそが、人生100年時代におけるパラレルキャリアの形成において不可欠になっていくであろう。

最後に、ヒアリングにご協力いただいたサイボウズ株式会社様に多大なる感謝を申し上げる。

参考文献

厚生労働省「高齢者の雇用」 https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/jigyounushi/page09.html（最終閲覧日：2018年10月25日（木））

リンダ・グラットン/アンドリュー・スコット/池村千秋 訳(2016)「LIFE SHIFT」 pp57-81.

森岡清志(2013)「ネットワーク論と都市社会学」『日本都市社会学会年報31・2013』 p22.

金光淳(2018)「社会ネットワーク論」『京都マネジメント・レビュー32巻』 pp138-142.

蘇文(2014)「社会ネットワークの視点から見たオンライン・コミュニティネットワーク構造分析によるオピニオン・リーダー研究—」『国際広報メディア・観光学ジャーナル』 No. 18:pp157-176.

James S Coleman. (1988). "Social Capital in the Creation of Human Capital". *American Journal of Sociology*, 94:S95-S120. (金光淳訳(2006)「人的資本形成における社会関係資本」)

渡辺深(2014)「転職の社会学 人と仕事のソーシャル・ネットワーク」 ミネルヴァ書房.

永野 惣一、藤 桂(2016)「弱い紐帯との交流によるキャリア・リフレクションとその効果」『心理学研究』(2016) vol. 87:No. 5:pp. 463-473.

中原 淳・松尾 睦(監修)(2008). 「人材開発白書 2009 —他者との「かかわり」が個人を成長させる—」 富士ゼロックス総合教育研究所.

渡辺順一(2018)「つながり一人と人との創発的なネットワーク」『経済学』東北大学経済学会.

地方公務員法 <http://www.houko.com/00/01/S25/261.HTM>（最終閲覧日 2018年10月29日）

国家公務員法 <http://www.houko.com/00/01/S22/120.HTM>（最終閲覧日 2018年10月29日）

日本経済新聞 「副業認める就業規則 厚労省がモデル改正案」 <https://www.nikkei.com/article/DGXMZ023693630Q7A121C1EE8000/>（最終閲覧日 2018年10月29日）

株式会社リクルートキャリア 「兼業・副業に関する企業の意識調査」 <https://www.recruitcareer.co.jp/news/20170214.pdf>（最終閲覧日 2018年10月29日）

厚生労働省 「副業・兼業の促進に関するガイドライン パンフレット」 https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudouki_junkyoku/0000192845.pdf（最終閲覧日 2018年10月30日）

エン・ジャパン 「5,000名以上の正社員に聞く「副業」実態調査 —『エン転職』ユーザーアンケート調査結果発表—」 <https://corp.en-japan.com/newsrelease/2017/3537.html>（最終閲覧日 2018年10月30日）

総務省統計局 「7-2 「7-2 産業別企業数と売上（収入）金額」（最終閲覧日：2018年10月31日） <https://www.stat.go.jp/data/nihon/07.html>

箕輪弥生「自治体と企業が相次ぎ包括連携協定、課題解決目指す（上）」（最終閲覧日：2018年10月31日）

http://www.sustainablebrands.jp/article/story/detail/1188713_1534.html

毎日新聞「福山市『戦略推進マネジャー』民間委嘱 兼業・副業限定」 <https://mainichi.jp/articles/20180306/k00/00e/040/223000c> (2018年3月6日記事)