

副業を含む社外活動と ジョブ・クラフティングの関係性

——本業に対する人材育成の効果の検討

石山 恒貴

(法政大学教授)

目次

- I はじめに
- II 先行研究のレビュー
- III 分析モデルと調査・分析方法
- IV 分析結果
- V 考察と今後の課題

I はじめに

近年、副業の推進が働き方の改革として注目されている。政府の「働き方改革実現会議」においても、副業の推進は検討項目の中に含まれている¹⁾。副業は、柔軟な働き方の選択肢になることで、多様な人々が働きやすい社会を実現できるという理由で注目されている。また、副業を行う就業者の本業に対する人材育成の効果も有用であるとされる(中小企業庁 2017)。しかしながら、副業にそうした人材育成の効果が存在するののかという点については、既存研究では必ずしも明らかになっていない(川上 2017)。

この点を明らかにするには、そもそも本業における人材育成効果を操作的に定義すること自体が重要であると考えられる。そこで本研究ではジョブ・クラフティングという概念に注目する。ジョブ・クラフティングとは労働者が主体的に自らの仕事を再定義し、創意工夫するという行動を意味する。労働者が主体的な業務に取り組むこととなるため、仕事の成果にもつながる(Wrzesniewski & Dutton 2001)。ジョブ・クラフティングは本業

における行動として測定可能な概念である。したがって、副業を行うことが本業における行動としてのジョブ・クラフティングに与える影響を検証すれば、副業の本業に対する人材育成の効果を検証することになるだろう。

なお、雇用者が属する組織外で活動するという点において、副業と類似する越境的学習という概念が提唱されている(中原 2012)。越境的学習とは、社会人の社外勉強会・交流会(荒木 2007, 2009; 館野 2012)、組織外において行われる学習(中原 2012)などと例示される。主に資格取得などの教育が多い自己啓発は古典的な枠組みであり、「外に開かれた学び」ではない(中原・金井 2009; 松本 2013)ことに対し、越境的学習は「外に開かれた学び」になり得るとして、注目される。

しかしながら、類似の特徴を有する副業と越境的学習を比較し、本業に対する人材育成の効果がどのように異なるのかについて検証した先行研究の蓄積も不十分である。そこで、本研究においては、副業と越境的学習をあわせて社外活動と定義したうえで、社外活動の種類と特徴の差異が本業における行動としてのジョブ・クラフティングにどのような影響を与えるのかについて検証する。

II 先行研究のレビュー

1 副業

副業とは総務省『就業構造基本調査』によれば、

「主な仕事以外に就いている仕事」を意味する。複数の仕事において、いずれの仕事も副業とするかは、本人の認識により定義されることが一般的である（川上 2017）。複数の仕事でどちらが主でどちらが従であるかを判断できない事例が増えているという観点で、「複業」という名称が使用される場合もある（萩原・戸田 2016）。

複数の仕事を行うという観点では、副業の対象者は、本来、雇用者には限定されない。本業も副業も自営業である場合があり得るからだ。しかし多くの先行研究は、本業が雇用者、しかも正社員である場合の副業に注目する（たとえば、小倉・藤本 2006；大木 1997）。これは、副業において「本業が雇用者」である場合の比率が高く²⁾、本業や副業で農林水産業に従事する者の比率が減少していること（萩原・戸田 2016）、および企業と労働者の関係性に研究関心が集中していたこと（小倉・藤本 2006；大木 1997）が理由であろう。本研究においても、本業が雇用者である場合を調査の焦点に定める。副業のみならず越境的学習においても雇用者を対象範囲としている先行研究が多く、また本研究の目的が雇用者の本業に対する人材育成の効果の解明にあるためだ。

近年の副業の実態として、『就業構造基本調査』によれば、就業者において副業を行っている者の割合は2012年で3.6%であり、1977年の6.9%をピークとして減少傾向は継続している。労働政策研究・研修機構（2009）が実施した2007年のインターネット調査では、就業者において副業を行っている者の割合は8.1%と、『就業構造基本調査』よりやや高い。

過去に遡ると、大木（1997）では、すでに1990年代の実態で正社員の約25人に1人が副業³⁾を行っており、潜在的な希望者を含め労働市場の大きな存在になる可能性を指摘している。また、正社員の副業では、雇用型や自営+家事従事型以上に専門能力を活用する請負型が主流であることが示されている。ところが2000年代における状況として、小倉・藤本（2006）は、副業を行う雇用者割合が減少傾向にある⁴⁾とともに、1995年と2004年の調査⁵⁾を比較すると副業に対する企業の規制が厳格化⁶⁾しているとする。副業には「プ

ロフェッショナルの他流試合」という積極的意味合いがあるにもかかわらず、企業が厳しい態度でのぞむ理由について、小倉・藤本は正社員数の削減、長時間労働への懸念、機密保持への懸念があるのではないか、と推測する。なお、労働政策研究・研修機構（2005）では、小倉・藤本の言及した2004年の調査において、正社員の副業に関する企業の意見として「メリットはない」という回答が78.5%だとしている。他方、メリットに関する意見として「視野の拡大・能力開発に役立つ」という意見は8.6%であり、副業の人材育成効果を認める企業は少数派であることがわかる。

川上（2017）は、2007年の労働政策研究・研修機構のインターネット調査を再分析した。注目すべきは、副業の保有理由である。川上は理由を「収入を増やしたいから」などの金銭的動機と「自分が活躍できる場を広げたいから」などの非金銭的動機に分類して分析した結果、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を明らかにした。すなわち、副業を非金銭的動機で行う場合には、本業に対する人材育成の効果があることが示唆される。

また萩原・戸田（2016）は、従来の企業の厳格な姿勢に対し、近年では副業を容認している企業が存在し、容認する理由⁷⁾の1つとして、企業にとって人材育成のメリットがあることを指摘している。自社とは異なる経験をすることで、専門スキル、異なるスキル、経営者視点、リーダーシップなどを醸成できるとみなしているためだ。

しかしながら、副業には、職務専念義務、競業統制、労働時間通算、安全管理など法的に調整が必要な課題がある（紺屋 2016）。ただし、企業にとっての法的リスクは抽象的にすぎず、実は企業が副業を制限してきた理由は、日本型雇用システムにおいて社員が企業に忠誠をつくすことは当たり前だと考えられてきたからだ、という指摘もある（中小企業庁 2017）。本来、企業は合理的な理由なく副業を禁止することはできない（紺屋 2016）が、厚生労働省の示すモデル就業規則が副業を原則禁止と定めているため、多くの企業がそれを参考としている影響も無視できない（中小企業庁 2017）。

ここまでの議論を整理すると、過去から副業は労働市場において一定の存在を示す可能性が示唆されてきた。しかしながら、副業を実施する就業者、雇用者の比率が増加しているわけではなく、法的な課題などもあり、多くの企業は副業に対して、厳しい態度でのぞんでいる。ただし、副業の保有目的が非金銭的である場合には人材育成の効果が示唆される。また、一部の企業は、この人材育成の効果に注目して副業を容認している。もっとも容認する企業は一部にすぎず、8割近い企業が副業にメリットはないと考えている。

2 越境的学習

次に、越境的学習について検討する。越境的学習の定義は明確になっているとはいえない。越境的学習の具体事例としては、社会人の社外勉強会・交流会（荒木 2007, 2009；館野 2012）が示されるが、その定義は「組織外」で「就業時間外」に、「個人の自由意志」で行われること、とされる（中原 2012）。ただし、この定義だけであると、「労働者が職業生活を継続するために行う、職業に関する能力を自発的に開発し、向上させるための活動をいう（職業に関係ない趣味、娯楽、スポーツ健康増進等のためのものは含まない）」⁸⁾と定義される自己啓発との差異が不明確だと思われる。

自己啓発の具体事例としては、主に本、通信教育などの自習および専門学校などの講座の受講が該当するが（原 2014；今野・佐藤 2002）、それに対して、越境的学習の特徴は状況的学習に依拠しているところにある（Engeström 1987）。状況的学習とは、人は日常生活を含む状況における特有の文脈の中で、状況と個人が分かちがたくつながっているからこそ学びが深まるという考え方である（Lave 1988；Lave & Wenger 1991）。文脈と切り離された教室などで獲得した認知を、文脈にかかわらずあらゆる状況に応用可能で使いこなすことができると考える学習転移モデル（Anderson, Reder & Simon 1996）とは対照をなす概念である。状況的学習の特徴は、相互構成的な状況、すなわち、対話、多様なものの見方、状況の相互作用から学ぶことにある（Engeström 1987）。

自己啓発においては自学自習や集合教育が中心

となるため学習転移モデルに類似した学びが想定されていることに対し、状況的学習に依拠する越境的学習は、特定の文脈における多様な人々の相互作用における学びが中心となる。したがって、越境的学習では、所属する組織や職場という日常の文脈とは異なる場で、様々な人々と交流し、その交流における葛藤や矛盾などをとおして日常の文脈では獲得できない新鮮な視点を得ることが重視されることになる。

先述のとおり、副業に関しては、自社と異なる経験をすることで、経営者視点やリーダーシップなどの人材育成効果が存在することを企業は期待していた（萩原・戸田 2016）。自社と異なる経験とは、まさに日常とは異なる文脈における学びを意味するので、副業で期待されている人材育成の効果は越境的学習の考え方に合致するものと思われる。したがって副業と越境的学習の類似性は高いものと思われるが、この点を詳細に分析している先行研究は、管見の限り見当たらない。

Ⅲ 分析モデルと調査・分析方法

1 分析モデル

本研究の目的は、社外活動の種類と特徴の差異が本業における人材育成の効果にどのような影響を与えるのかについて、検証することにある。そこで、本研究の分析モデルとして、従属変数として本業の成果につながると考えられる行動を示す変数を設定する。

従属変数に対して、影響を与える独立変数のカテゴリーを3種類設定する。第1のカテゴリーは副業を含む社外活動の種類である。副業および越境的学習の特徴に該当する社外活動の種類による影響を検討する。第2のカテゴリーは、社外活動を行った目的である。先行研究では、非金銭的動機で行った副業に関しては自己啓発の効果が示された。そこで活動目的の差異による影響を検討する。第3のカテゴリーは、社外活動の性質である。様々な種類が存在する社外活動の性質は幅広いものである。これに対し、越境的学習の特徴は、所属する組織や職場という日常の

文脈とは異なる場における、多様な人々との交流をとおして新鮮な視点を獲得することにあった。そこで、社外活動における越境的学習の特徴と関連する性質の影響を検討する。

「本業の行動」に対する、これらの3カテゴリーによる影響の有無により、社外活動の本業における人材育成の効果を検証する。そこで図1の分析モデルを設定し、影響を探索的に検討する。

2 調査の実施方法とサンプルの詳細

本研究では、株式会社リクルートキャリア、特定非営利活動法人二枚目の名刺、法政大学石山恒貴研究室、および東京経済大学小山健太研究室が2016年9月23日から9月29日にかけて株式会社マクロミルを通じて実施したインターネット上の質問紙調査を使用する。

この調査は、一定の規模を有する企業で雇用者として従事し、本業と同時に社外活動を行う者を分析対象としている。そこで、本調査に先立ち、この条件に合致する対象者を抽出するためのスクリーニング調査を行った。スクリーニング調査は、株式会社マクロミルの保有するモニタ2万名に対して、正社員であること、勤務する企業規模が従業員数300名以上であること、本調査の定義する社外活動を少なくとも1つ以上経験したことがあること、の3条件を満たす者を抽出対象とした。その結果、2万名のうちの2709名(13.5%)が3条件に合致した。なお、正社員、勤

務する企業規模が従業員数300名以上という条件を満たすものの、本調査の定義する社外活動に関して全く経験がない者は2万名のうちの4356名(21.8%)であった。

3条件が合致した2709名を対象として調査を行い、721名の回答を得た。性別は男性566名(78.5%)、女性155名(21.5%)であった。年齢は平均43.34歳(標準偏差10.28)であった。現在の勤務先における勤続年数の平均は15.87年(標準偏差11.15)であった。

3 調査項目

本調査においては、社外活動の種類、目的、性質に関する質問項目を作成するにあたり、実際に社外活動を行っている株式会社リクルートキャリアの事業である「サンカク」⁹⁾の会員と特定非営利活動法人二枚目の名刺¹⁰⁾の会員を中心に30名に聞き取り調査を行った。その聞き取り調査に基づき、株式会社リクルートキャリア、特定非営利活動法人二枚目の名刺、法政大学石山恒貴研究室、および東京経済大学小山健太研究室による検討を行い、質問項目を作成した。

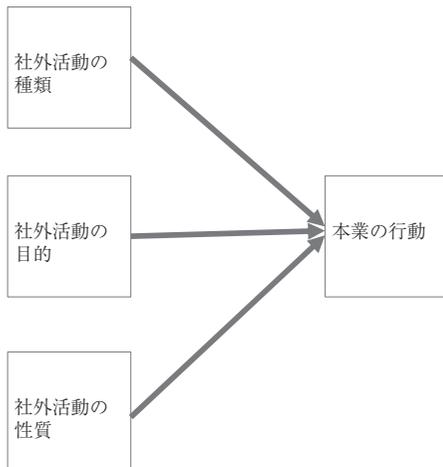
(1) 社外活動の種類

社外活動は、副業、ボランティア活動、プロボノ活動¹¹⁾、趣味やサークル活動、地域のコミュニティの活動、勉強会・ハッカソン¹²⁾、自社の業務外の活動¹³⁾、異業種交流会の8種類を設定した。いずれも、聞き取り調査において経験している者が多く、かつ先述の越境的学習の特徴に該当すると考えられる活動を選定した。これらの活動について、経験の有無を確認する2件法の質問項目(8種類に関して複数回答可)を設定した。

(2) 社外活動の目的

聞き取り調査においては、社外活動の目的は、本業に不満があること、転職を検討していること、自らの成長、人脈の拡大、副収入の獲得などが該当した。そこで、これらの内容が、社外活動を行った目的として該当するかについて確認する5件法の質問を設定した。

図1 本研究の分析モデル



(3) 社外活動の性質

聞き取り調査においては、社外活動の性質は、人脈が拡大する活動、新しい取り組みが可能で試行錯誤が奨励されている活動、協働作業が多い活動、多くの人々に影響を与える活動などが該当した。そこで、これらの内容が、自らが経験した社外活動の性質として該当するかについて確認する5件法の質問を設定した。

(4) 本業の行動

本業の行動に上述のとおりジョブ・クラフティングにより測定する。ジョブ・クラフティングは、Wrzesniewski & Dutton (2001) が主要な理論提唱者であって、労働者が主体的に自らの仕事を再定義し、創意工夫することを意味する概念である。自らの仕事の改善を主体的に行うため動機づけが高まり、仕事の成果にもつながる¹⁴⁾。ジョブ・クラフティングの尺度については、森永・鈴木・三矢 (2015)、関口 (2010)、Tims, Bakker & Derks (2012) などにより開発が試みられているが、本研究ではLeana, Appelbaum & Shevchuk (2009) による尺度を使用する。この尺度はWrzesniewski (2003) のジョブ・クラフティングとMorrison & Phelps (1999) のテーキングチャージ¹⁵⁾に基づき構成されており、自発的に仕事の改善に取り組む行動を端的に示していると判断し、使用することとした。なお、この尺度は保育業務のジョブ・クラフティングに関する個人としての取り組み6項目、同僚との協働による取り組みの6項目から構成されている。そのうち、それぞれ保育業務に固有の内容の1項目を除外した計10項目の質問を、日本語に訳して¹⁶⁾使用した。

IV 分析結果

1 社外活動の種類

表1は、社外活動の種類別の経験者数を示している。ただし、本調査のサンプルは、8種類の社外活動を1種類でも経験したことがある、と回答した者により構成されている。そこで、経験者数

表1 社外活動の種類別の経験者

	経験者 (n=721)		
	度数	%	推定%
副業	194	26.9%	10.3%
ボランティア	219	30.4%	11.6%
プロボノ	7	1.0%	0.4%
趣味・サークル	438	60.7%	23.3%
地域コミュニティ	182	25.2%	9.7%
勉強会・ハッカソン	105	14.6%	5.6%
自社の業務外	40	5.5%	2.1%
異業種交流会	96	13.3%	5.1%

注：推定%は、300人以上規模の正社員として抽出された7,065名のうち、社外活動をしたと回答した2,709名の比率に基づき推定した。

の比率は、本調査のサンプルにおける比率だけでなく、推定の比率も算出した。推定は、スクリーニング調査の際に、雇用区分と企業規模が同条件で抽出された7,065名のうち、1種類でも社外活動の経験があると回答した者が2,709名であったことから、社外活動の未経験者も加えた場合における比率を推定した。

副業の推定比率は10.3%になっている。これは、『就業構造基本調査』における2012年の3.6%、労働政策研究・研修機構における2007年の調査の8.1%という副業の比率に対して、やや高くなっている。また、プロボノ活動の経験者は極めて少なく、日本における活動としての浸透度が十分ではないことがわかる。

2 因子分析と尺度構成の結果

社外活動の目的、性質、ジョブ・クラフティングに関する全項目の平均値と標準偏差を算出したところ、天井効果および床効果のいずれにも該当する項目は存在しなかったため、以降の分析には全項目を含めた。まず、社外活動の目的に関して、先述の手続きにより作成した30の質問項目について、探索的因子分析を行った。最尤法・Promax回転による因子分析を行ったところ、固有値の変化と解釈可能性の観点から4因子構造が妥当であると考えられた。そこで再度4因子構造を仮定して因子分析を行い、十分な因子負荷量を示さなかった項目を分析から除外した結果、最終的には20項目で4因子が構成された。回転前

の4因子で、20項目の全分散を説明する割合は56.39%であった。Promax回転後の最終的な因子パターンを表2に示す。

第1因子は、本業への何らかの不満と転職など今後のキャリアの探索を行うことが目的として示される7項目から構成された。そこで、「本業不満とキャリア探索」と命名した。第2因子は、活動に自己の成長のため、積極的に参加することを目的とする7項目から構成されたため、「活動での成長の期待」と命名した。第3因子は、社会や困っている人に役に立つことを目的とする4項目から構成されたため「社会貢献」と命名した。第4因子は、副収入を目的とする2項目から構成されたため「副収入」と命名した。

次に社外活動の性質に関して、先述の手続きにより作成した30の質問項目について、社外活動の目的と同様の手続きで探索的因子分析を行った。その結果、最終的には16項目で3因子が構成された。回転前の3因子で、16項目の全分散を説明する割合は48.56%であった。Promax回

転後の最終的な因子パターンを表3に示す。

第1因子は、社外活動において新しいスキルや知識が要求され、活動の遂行において試行錯誤が必要となる8項目から構成されたため「新しいスキルと試行錯誤」と命名した。第2因子は、相互に影響を与え、その影響により活動の進め方も決めていく性質を示す5項目から構成されたため、「相互作用」と命名した。第3因子は、多様で新しい人脈を形成していく活動の性質を示す3項目から構成されたため「人脈の拡大」と命名した。

さらにジョブ・クラフティングについて先述したLeana, Appelbaum & Shevchuk (2009)による10の質問項目について、社外活動の目的と性質と同様の手続きで、探索的因子分析を行った。その結果、除外される項目はなく、10項目で2因子が構成された。回転前の2因子で、10項目の全分散を説明する割合は54.08%であった。Promax回転後の最終的な因子パターンを表4に示す。

表2 社外活動の目的に関する因子分析結果

項目	I	II	III	IV
本業では自分の思うように仕事を進められないからである	.87	.01	-.10	-.04
本業で自分が正当に認められていないと感じるからである	.83	.02	-.04	-.03
本業の人間関係に不満があるからである	.82	.07	-.16	.01
転職先を探すことである	.75	-.18	.01	.08
将来の転職に備えて、アピールできる実績を積むことである	.70	-.05	.06	.10
キャリアに関する相談相手をさがしたり、将来のキャリアの展望を描くきっかけを得るためである	.64	.10	.10	-.00
自分のスキルが社外でどれだけ通用するか確かめるために参加した	.46	.17	.18	.01
活動自体を楽しむことである	-.15	.80	-.09	-.07
本業では得ることが出来ない、新しい知見やスキル、経験を得ることである	.11	.72	-.01	-.02
本業では得られない成長実感を得ることである	-.05	.72	.11	.10
個人的な趣味の延長としての活動である	-.04	.67	-.25	.01
自分の成長のために参加した	.05	.64	.12	-.04
新しいネットワークを広げるために参加した	.15	.50	.12	-.09
本業ではできない新しい提案の機会・経験を得ることである	.14	.46	.22	.01
困っている人の役に立つことである	-.03	-.16	.92	-.04
社会課題の解決に取り組むために参加した	.27	-.16	.69	-.12
会社に関係なく、個人的な立場で社会貢献することである	-.26	.16	.69	.06
会社以外の場所で感謝されることである	-.02	.20	.50	.13
副収入(趣味に充てる資金)を得ることである	.05	.02	-.00	.88
副収入によって、生活費を得ることである	.07	-.06	-.01	.86

表3 社外活動の性質に関する因子分析結果

項目	I	II	III
活動するにあたって、新たなスキルや知識を身に付ける必要がある	.71	-.08	-.01
私は、私の作業をより良くするための新しい方法を、自分自身で取り入れている	.69	.03	.07
私は、私の作業の中に新しい取り組みや試みを積極的に取り入れるようにしている	.67	.05	.07
私は、これまで用いていなかった方法ややり方を自分自身で新しく取り入れている	.65	.14	-.06
試行錯誤が奨励されている	.63	.00	.07
多様な専門スキルや能力が必要となる	.61	.03	-.10
正解がない中での意思決定をする必要がある	.57	.04	.06
テーマややるべきことを一から自分たちで考える必要がある	.54	.10	.05
私のすることは、組織内外の多くの人に大きな影響を及ぼす	.02	.77	-.07
組織内外の多くの人に大きな影響を与えることができる活動である	-.10	.77	.14
私の作業結果について、頻繁に上司やリーダー、同僚やチームメンバーからフィードバックを受けている	.14	.52	-.07
自分が一緒に活動する協働相手の役割や作業期限を決めた	.19	.52	-.10
社会的意義を感じられる活動である	.07	.45	.16
活動をするにあたって新しい知人が増えた	.09	-.14	.85
活動をするにあたって普段出会えない様な多様な知人が増えた	.02	-.03	.83
複数のメンバーで形成されたチームやコミュニティに属する活動である	-.13	.27	.58

表4 ジョブ・クラフティングに関する因子分析結果

項目	I	II
生産的でないと考える仕事の手順を、私自身で変えている	.80	-.13
仕事をやりやすくするために、私自身でやり方を変えている	.78	-.14
仕事を改善するために、私自身で新しい方法を導入している	.75	-.04
仕事をやりやすくするために、同僚と一緒にやり方を変えている	.73	.04
仕事を改善するために、同僚と一緒に新しい方法を導入している	.72	.05
生産的でないと考える仕事の手順を、同僚と一緒に変えている	.67	.13
職場の設備や備品を、私自身でより良くしている	.56	.14
職場の設備や備品を、同僚と一緒により良くしている	.53	.20
職場のイベント（お祝いや歓送迎会など）を同僚と一緒に企画している	.01	.82
職場のイベント（お祝いや歓送迎会など）を、私自身が企画している	-.05	.81

Leana, Appelbaum & Shevchuk (2009) の尺度は、個人のジョブ・クラフティングと同僚との協働によるジョブ・クラフティングの2次元で構成されていた。しかし、本研究においては、個人と同僚との協働という行為者の差異では次元が構成されず、ジョブ・クラフティングの行動そのものの差異による2次元で構成された。第1因子は、全般的に仕事の改善に主体的に取り組む内容を示す8項目から構成されたため「改善ジョブ・クラフティング」と命名した。第2因子は、職場のイ

ベントに関する内容を示す2項目から構成されたため、「職場のイベント」と命名した。

「改善ジョブ・クラフティング」は、ジョブ・クラフティングが本来意味する行動を網羅し、「職場のイベント」は職場における人間関係を円滑にするための付帯的な行動のみを示している。そこで、本業の行動を測定する尺度という観点からは、「改善ジョブ・クラフティング」のみを使用することが妥当であると判断した。

以上の因子分析の結果を踏まえて、ジョブ・ク

ラフティングの第2因子を除く全ての因子を、本調査の測定尺度として使用することとした。各尺度については、項目平均値を尺度得点として算出した。以上の変数の尺度得点の平均値、標準偏差、信頼性係数、相関を表5に示す。各尺度とも、信頼性係数は十分な得点を示した。

3 t検定の結果

社外活動の種類が、それぞれ社外活動の目的と性質に関してどのような特徴を有しているのかを明らかにするため、経験あり群と経験なし群の平均得点の差を分析することとし、対応のないt検定を行った。その結果を、表6に示す。

表5 各変数の平均値、標準偏差、信頼性係数、相関

変数名	N	Mean	SD	α	2	3	4	5	6	7	8
1. 本業不満とキャリア探索	721	2.29	0.86	.89	.35***	.46***	.48***	.23***	.30***	-.08*	.01
2. 活動での成長の期待	721	3.21	0.86	.85	—	.53***	-.04	.49***	.35***	.41***	.31***
3. 社会貢献	721	2.82	0.93	.79	—	—	.09*	.34***	.53***	.22***	.25***
4. 副収入	721	2.33	1.25	.90	—	—	—	.01	.03	-.25***	-.08*
5. 新しいスキルと試行錯誤	721	3.10	0.77	.87	—	—	—	—	.64***	.51***	.31***
6. 相互作用	721	2.86	0.79	.79	—	—	—	—	—	.48***	.32***
7. 人脈の拡大	721	3.38	0.99	.80	—	—	—	—	—	—	.28***
8. 改善ジョブ・クラフティング	721	3.19	0.70	.89	—	—	—	—	—	—	—

注：* $p<.05$, *** $p<.001$

表6 社外活動の種類に関するt検定

	副業		ボランティア				プロボノ				趣味・サークル									
	経験あり n=194		経験なし n=527		経験あり n=219		経験なし n=502		経験あり n=7		経験なし n=714		経験あり n=438		経験なし n=283					
	平均	SD	平均	SD	t値	平均	SD	平均	SD	t値	平均	SD	平均	SD	t値					
本業不満とキャリア探索	2.52	0.91	2.21	0.83	4.24***	2.29	0.89	2.29	0.85	0.07	2.98	0.98	2.29	0.86	2.13*	2.28	0.86	2.32	0.87	0.68
活動での成長の期待	3.14	0.98	3.24	0.82	1.32	3.34	0.79	3.16	0.89	2.64**	3.33	0.86	3.21	0.86	0.35	3.34	0.83	3.02	0.89	4.94***
社会貢献	2.80	0.96	2.84	0.92	0.46	3.24	0.84	2.65	0.91	8.56***	3.46	0.76	2.82	0.93	1.83	2.79	0.94	2.89	0.90	1.39
副収入	3.55	1.12	1.88	0.96	19.64***	2.06	1.11	2.45	1.29	4.06***	3.64	0.69	2.32	1.25	5.00**	2.18	1.15	2.56	1.36	3.85***
新しいスキルと試行錯誤	3.09	0.86	3.10	0.73	0.16	3.19	0.78	3.05	0.76	2.24*	3.25	0.85	3.09	0.76	0.53	3.13	0.72	3.04	0.82	1.48
相互作用	2.79	0.84	2.89	0.77	1.47	3.12	0.74	2.75	0.78	5.89***	3.03	1.07	2.86	0.78	0.57	2.86	0.78	2.87	0.80	0.20
人脈の拡大	3.13	1.09	3.48	0.93	3.92***	3.61	0.92	3.28	1.00	4.14***	3.57	0.76	3.38	0.99	0.51	3.46	0.95	3.26	1.03	2.74**

	地域コミュニティ				勉強会・ハッカソン				自社の業務外				異業種交流会							
	経験あり n=182		経験なし n=539		経験あり n=105		経験なし n=616		経験あり n=40		経験なし n=681		経験あり n=96		経験なし n=625					
	平均	SD	平均	SD	t値	平均	SD	平均	SD	t値	平均	SD	平均	SD	t値					
本業不満とキャリア探索	2.17	0.90	2.33	0.84	2.22*	2.51	0.83	2.26	0.86	2.79**	2.69	0.80	2.27	0.86	3.01***	2.66	0.80	2.24	0.86	4.75***
活動での成長の期待	3.15	0.91	3.24	0.85	1.20	3.39	0.86	3.18	0.86	2.27**	3.44	0.80	3.20	0.87	1.73	3.60	0.74	3.15	0.87	4.78***
社会貢献	3.17	0.86	2.71	0.92	5.82***	3.05	0.99	2.79	0.91	2.63**	3.16	0.96	2.81	0.93	2.35*	3.04	0.87	2.80	0.93	2.43*
副収入	2.00	1.14	2.44	1.27	4.23***	2.3	1.17	2.34	1.26	0.24	2.60	1.22	2.32	1.25	1.40	2.42	1.16	2.32	1.26	0.76
新しいスキルと試行錯誤	3.17	0.78	3.07	0.76	1.48	3.31	0.78	3.06	0.76	3.07***	3.39	0.86	3.08	0.76	2.51*	3.35	0.77	3.06	0.76	3.46***
相互作用	3.10	0.72	2.78	0.79	4.80***	3.06	0.80	2.83	0.78	2.76**	3.24	0.85	2.84	0.78	3.16***	3.11	0.77	2.82	0.78	3.42***
人脈の拡大	3.66	0.90	3.29	1.00	4.43***	3.51	0.94	3.36	0.99	1.44	3.50	0.98	3.38	0.99	0.77	3.67	0.92	3.34	0.99	3.05***

注：* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

4 階層的重回帰分析の結果

分析モデルにおける活動の種類、目的、性質の本業の意識と行動への影響を検証するため、階層的重回帰分析を行った。従属変数は、「改善ジョブ・クラフティング」である。Step1では独立変数として統制変数を投入した。統制変数は、本業における影響の可能性がある男性ダミー、年齢、転職ダミー、勤続年数を使用した。Step2としては、8種類の活動をダミー変数として投入した。Step3として、活動の目的と性質に関する測定尺度を投入した。結果を表7に示す。

Step1については、有意な影響を示す統制変数は存在しなかった。Step2においては、説明率が有意に増加し、ボランティアダミー、地域コミュニ

表7 階層的重回帰分析の結果

説明変数	β :改善ジョブ・クラフティング		
	Step1	Step2	Step3
男性ダミー	-.02	-.02	-.00
年齢	.08	.08	.04
転職ダミー	.00	-.01	.00
勤続年数	.01	-.01	.04
副業ダミー		.001	.06
ボランティアダミー		.10*	.02
プロボノダミー		-.01	-.00
趣味・サークルダミー		.06	.02
地域コミュニティダミー		.10*	.06
勉強会・ハッカソンドアミー		.04	.03
自社の業務外ダミー		-.05	-.06
異業種交流会ダミー		.10*	.06
本業不満とキャリア探索			-.17***
活動での成長の期待			.20***
社会貢献			.08
副収入			-.00
新しいスキルと試行錯誤			.10*
相互作用			.16**
人脈の拡大			.03
R ²	.01	.05**	.20***
Adjusted R ²	.00	.03**	.17***
Δ R ²	.01	.04***	.15***

注: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$
n=721, VIF:1.06-3.47

ニティダミー、異業種交流会ダミーの3種類の社外活動が、有意な正の影響を示した。Step3においても、説明率が有意に増加した。種類別の社外活動については有意な影響を示す変数が消滅し、新たに投入した社外活動の目的の尺度の中では、「本業不満とキャリア探索」が有意な負の影響、「活動での成長の期待」が有意な正の影響を示した。社外活動の性質の尺度の中では、「新しいスキルと試行錯誤」および「相互作用」がいずれも有意な正の影響を示した。

V 考察と今後の課題

1 理論的意義

本研究の理論的意義について、2点述べる。第1点は、社外活動の種類の特徴を明らかにしたことにある。8種類の社外活動について、社外活動の目的と性質に関する平均得点の差を分析した結果、それぞれに異なった特徴が観察された。「副業」については、本業への不満によるキャリアの探索と副収入を得ることで動機づけられ、「新しいスキルと試行錯誤」と「相互作用」という性質は顕著ではなく、「人脈の拡大」については「経験なし群」に比べて得点が有意に低いという特徴がある。これに対し、「ボランティア」と「地域コミュニティ」は、副収入は目的としないが、社会貢献を目的とする活動であり、「相互作用」と「人脈の拡大」に関する性質が顕著であるという特徴を有している。また、「勉強会・ハッカソン」と「異業種交流会」は、本業への不満を持ちキャリアを探索するものの、活動への成長期待という目的も同時に存在し、「新しいスキルと試行錯誤」と「相互作用」に関する性質が顕著であるという特徴がある。「自社の業務外」は「勉強会・ハッカソン」と「異業種交流会」に類似した特徴があるものの、「活動での成長期待」の得点差が有意ではない点で異なる。「趣味・サークル」は、キャリアの探索や副収入とは関係なく参加し、新しい人との出会いが多くなるという特徴を有することがわかる。プロボノは、サンプル数が7名と少ないため、特徴を判断することは妥当ではないと考える。

以上から、とりわけ「副業」に対し、「ボランティア」と「地域コミュニティ」のカテゴリーと、「勉強会・ハッカソン」と「異業種交流会」のカテゴリーが、異なる特徴を有することを明らかにできたと考える。

第2の意義は、社外活動の本業への影響を明らかにできたことである。階層的重回帰分析の結果、本業の行動に対して、「本業不満とキャリア探索」は有意な負の影響を、「活動での成長期待」は有意な正の影響を与えていた。また、「新しいスキルと試行錯誤」と「相互作用」が有意な正の影響を与えていた。

目的に関しては、先行研究においても非金銭的動機の場合のみに自己啓発効果が存在したが、本研究においても「副収入」の目的は本業の行動へ影響しないことが明らかになった。むしろ、「活動での成長期待」という主体的に成長を目的とする場合に、本業の行動に正の影響が存在する。注目すべきは、「本業不満とキャリア探索」に負の影響が存在することである。すなわち、本業に不満を持ちながらキャリアの探索をする場合、本業の行動には否定的な影響が存在することになる。

性質に関しては、「新しいスキルと試行錯誤」と「相互作用」のみに正の影響がある。先行研究では、越境的学習においては、多様な人々と交流し、日常の文脈では獲得できない新鮮な視点を得ることが重要とされてきた。「新しいスキルと試行錯誤」と「相互作用」は、この越境的学習の特徴に合致していると考えられる。すなわち、社外活動において、多様な人々と交流し、日常の文脈では獲得できない新鮮な視点を得ることは、本業における人材育成の効果につながることを明らかにできたと考える。

なお、Step2では、社外活動の種類の中で、「ボランティア」「地域コミュニティ」「異業種交流会」の3種類が本業の行動へ有意な正の影響を与えていた。これは、「ボランティア」と「異業種交流会」は、「活動への成長期待」「新しいスキルと試行錯誤」「相互作用」の得点が、「地域コミュニティ」は「相互作用」の得点が有意に高いためと考えられる。すなわち、主体的に成長を目的とし多様な人々と交流し、日常の文脈では獲得でき

ない新鮮な視点を有する種類の社外活動は、本業への人材育成の効果が存在する。

以上から、社外活動についての種類そのものよりも、どのような目的を有し、どのような性質の活動に参加するか、という視点が人材育成の効果にとって重要であることが明らかになった。なお、本研究では、種類としての副業そのものに明確な人材育成の効果を見出すことはできなかった。つまり、副業を行えば一律に人材育成の効果があるわけではなく、社外活動に関する特定の目的と性質の条件を満たして副業を行う場合のみに、人材育成の効果があることが示されたといえよう。

2 実践的意義

企業は、先行研究では副業に厳しい姿勢でのぞんでいた。しかし社外活動の目的と性質が条件を満たした場合には人材育成の効果が存在する。企業は一律に副業を含む社外活動を制限するのではなく、目的と性質の条件を満たす社外活動は、むしろ積極的に奨励する姿勢をとることが望まれる。

また個人は、社外活動において本業への不満から新しいキャリアの探索をすることだけを目的としてしまうと本業への否定的な影響が発生するため、自らの成長を促進するという目的も十分に考慮すべきであろう。

3 本研究の限界と今後の課題

本研究の対象者は、企業規模が従業員数300名以上の正社員に限定されているため、今回の対象範囲の属性以外においても同様な結果となるのかについては、引き続き検証していく必要がある。また、本研究の対象者には、社外活動を経験していない者は含まれていない。社外活動の未経験者についても調査した場合、副業を含めた社外活動に、より明確な効果が観察できる可能性もある。この点の検証は、今後の課題としたい。

- 1) 首相官邸ホームページ URL : <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hataarakikata/> (2017年4月30日閲覧)
- 2) 2012年において、81.0%である。
- 3) 大木では副業者をマルチプルジョブホルダーと呼称している。
- 4) 1977年に5.9%であったものが、2002年には3.6%まで減少している。

- 5) 労働政策研究・研修機構が実施した1995年の「就業規則等に関する実態調査」と2004年の「従業員の副業と就業規則等に関する実態調査」の比較である。
- 6) 「禁止していない」は1995年の18.0%が2004年には16.0%へ減少、「禁止している」が38.6%から50.4%へ増加している。
- 7) 人材育成の他に、「人材求心力」「柔軟な組織体制」「生産性向上」「ビジネスの情報と人脈」などのメリットがある。
- 8) 厚生労働省「職業能力開発基本調査」による定義である。
- 9) 社外での経験の場を求めるビジネスパーソンに対し、株式会社リクルートキャリアが仲介を行い、社外の知恵を求める企業とマッチングを行い、1時間程度のディスカッションの機会が与えられるWEB上のサービスである。
- 10) 社会人が2枚目の名刺を持つきっかけを作るため、NPOと社会人が一緒に団体の事業推進に取り組む「NPOサポートプロジェクト」を実施する団体であるため、その会員は社外活動に携わることになる。
- 11) 米国発祥の、自らのビジネス上の専門性をいかして行うボランティア活動を意味する(嵯峨 2011)。
- 12) ハッカソンとは、hackとmarathonに基づく造語であるが、IT技術に関してアイデアを競う、ワークショップ形式のイベントである(山根 2014)。近年は、アイデアを競い合うワークショップとしても応用されていることから、勉強会に類似した活動として分類した。
- 13) 米国グーグル社の「20%ルール」など、会社にいながら個人の意思に基づき業務外の取り組みが可能になる活動を意味する。社内の活動ではあるが、その性質上、社外活動に含めることが適切であると判断した。
- 14) 具体的には、仕事の内容そのものを要するタスク次元、仕事の意味づけを要する意味次元、仕事に関わる人間関係を変える人間関係次元の3次元から構成される。
- 15) テーキングチャージとは、役割外行動の1種類とされ、主体的に組織や業務の課題を改善しようとする意識と行動を示す概念である。
- 16) バックトランスレーションによる確認を行った。

参考文献

荒木淳子 (2007) 「企業で働く個人の「キャリアの確立」を促す学習環境に関する研究——実践共同体への参加に着目して」『日本教育工学会論文集』Vol. 31, No.1, pp.15-27.

荒木淳子 (2009) 「企業で働く個人のキャリアの確立を促す実践共同体のあり方に関する質的研究」『日本教育工学会論文集』Vol. 33, No. 2, pp. 131-142.

今野浩一郎・佐藤博樹 (2002) 『人事管理入門』日本経済新聞出版社.

大木栄一 (1997) 「マルチプルジョブホルダーの労働市場——雇用労働者の副業実態」『日本労働研究雑誌』No. 441, pp. 34-40.

小倉一哉・藤本隆史 (2006) 「サラリーマンの副業——その全体像」『日本労働研究雑誌』No. 552, pp. 4-14.

川上淳之 (2017) 「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.

紺屋博昭 (2016) 「兼業・副業をめぐる労働法の問題点と今後の課題」『日本労働研究雑誌』No. 676, pp. 59-68.

嵯峨生馬 (2011) 『プロボノ——新しい社会貢献 新しい働き方』勁草書房.

関口倫紀 (2010) 「大学生のアルバイト経験とキャリア形成」『日本労働研究雑誌』No. 602, pp. 67-85.

館野泰一 (2012) 「職場を越境するビジネスパーソンに関する研究——社外の勉強会に参加しているビジネスパーソンはど

のような人か」中原淳(編著)『職場学習の探求』生産性出版, pp. 282-311.

中小企業庁 (2017) 『兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する調査事業研究会提言——パラレルキャリア・ジャパンを目指して』

中原淳 (2012) 『経営学習論——人材育成を科学する』東京大学出版会.

中原淳・金井壽宏 (2009) 『リフレクティブ・マネジャー——一流はつねに内省する』光文社.

萩原牧子・戸田淳仁 (2016) 「「複業」の実態と企業が認めるようになった背景」『日本労働研究雑誌』No. 676, pp. 46-58.

原ひろみ (2014) 『職業能力開発の経済分析』勁草書房.

松本雄一 (2013) 「実践共同体における学習と熟達化」『日本労働研究雑誌』No. 639, pp. 15-26.

森永雄太・鈴木竜太・三矢裕 (2015) 「従業員によるジョブ・クラフティングがもたらす動機づけ効果——職務自律性との関係に注目して」『日本労働学会誌』Vol. 16, No. 2, pp. 20-35.

山根淳平 (2014) 「ハッカソンを一過性のイベントで終わらせないために」『赤門マネジメント・レビュー』Vol. 13, No. 12, pp. 499-506.

労働政策研究・研修機構 (2005) 『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.

労働政策研究・研修機構 (2009) 『副業者の就労に関する調査』JILPT 調査シリーズ No. 55.

Anderson, J. R., Reder, L. M., & Simon, H. A. (1996) "Situating Learning and Education," *Educational Researcher*, 25(4), 5-11.

Engeström, Y. (1987) *Learning by Expanding*, Helsinki: Orienta-Konsultit. (山住勝広ほか訳 [1999] 『拡張による学習——活動理論からのアプローチ』新曜社).

Lave, J. (1988) *Cognition in Practice: Mind, Mathematics and Culture in Everyday Life*, NY: Cambridge University Press. (無藤隆ほか訳 [1995] 『日常生活の認知行動——ひとは日常生活でどう計算し、実践するか』新曜社).

Lave, J., & Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, NY: Cambridge University Press. (佐伯胖訳 [1993] 『状況に埋め込まれた学習——正統的周辺参加』産業図書).

Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009) "Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting," *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.

Morrison, E.W., & Phelps, C.C. (1999) "Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change," *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.

Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2012) "Development and Validation of the Job Crafting Scale," *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.

Wrzesniewski, A. (2003) "Finding Positive Meaning in Work," In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn, (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundation of a New Discipline*, 296-308, CA: Berrett-Koehler.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001) "Crafting a Job: Revisioning Employment as Active Crafters of Their Work," *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

いしやま・のぶたか 法政大学大学院政策創造研究科教授。最近の主な論文に「Role of Knowledge Brokers in Communities of Practice in Japan,」*Journal of Knowledge Management*, Vol. 20, No. 6, 2016. 人的資源管理, 雇用管理専攻。