

キャリアオーナーシップが、社会を動かす。



キャリアオーナーシップと

はたらく未来
コンソーシアム

相互副業（第3期） 成果報告 （抜粋版）

2024.8.7

HiProキャリアオーナーシップフォーラム
～相互副業・人材還流が生みだす人的資本の最大化～
登壇資料

● Session2

キャリアオーナーシップとはたらく未来コンソーシアム 第三期 相互副業実証実験成果報告



一橋大学CFO教育研究センター長
一橋大学 名誉教授
商学博士

宮崎 将



パーソルキャリア 執行役員
HiPro編集長 兼 HiPro事業責任者

伊藤 剛



日本たばこ産業
人事部 課長代理

霜野 翔太 氏



麒麟ホールディングス
人財戦略部

長嶋 亜美 氏

キャリアオーナーシップが、社会を動かす。



キャリアオーナーシップと

はたらく未来
コンソーシアム

相互副業（第3期） 事後アンケート結果サマリー

報告者

キャリアオーナーシップとはたらく未来コンソーシアム
企画総指揮 伊藤 剛



パーソルキャリア株式会社

キャリアオーナーシップとはたらく未来コンソーシアム事務局 企画総指揮
キャリアオーナーシップ・リビングラボ 責任者

伊藤 剛

ITO

GO





キャリアオーナーシップと

はたらく未来

コンソーシアム

相互副業（第3弾）の概要

相互副業の概要 - 目的・期待効果・検証項目 -



相互副業の目的

▶ 各社の本格的な副業人材活用または副業推進のためのトライアルと効果検証

副業を通じて、
個人の**キャリアオーナーシップの
発揮・向上する機会**につながる
可能性が高いことを実証

副業に関する送り出し部署・
受け入れ部署への影響の調査

副業人材の活用、副業を許可・
推奨することに慣れてく



概要

「キャリアオーナーシップとはたらく未来コンソーシアム」への参加企業同士が
各社で案件と社員を出し合い、相互に副業人材受け入れと社員への副業推奨を実践する



期待効果

企業

- 採用力・エンゲージメント向上
- 外の知見・経験によるイノベーション特性
(気づき・考え方変化)

個人

- キャリアオーナーシップの発揮・向上
- 社外での経験による成長



検証項目

個人

副業前後での個人の変化

組織

送り出し部署・受け入れ部署への影響

実践論

副業に関する労使関係の提言

コンソーシアムの相互副業ルール - 副業条件・個人の参加条件 -

 参加条件	参加条件	コンソーシアムコミュニティ活動に参加していただくこと
	案件数	5件以上の案件提供
	アンケート	副業開始前後のアンケートに協力すること
 副業条件	案件	調査・レポート / アナリティクス / 新規事業提案 / 企画立案 / 制度設計などを予定
	副業期間	3か月
	稼働時間	週1回以下
	出社	原則リモート / キックオフや現地視察などのオフラインは可
	報酬額	週1日未満 月額上限5万円 / 週1日程度 月額上限10万円 (各社契約に基づき決定)
	契約方法	個人と受け入れ企業とが業務委託契約を締結
 個人の参加条件	年齢	不問
	役職	リーダー相当以上
	経験	実務3年以上、社歴1年以上
	スキル	担当領域における専門スキルを有しており、課題設定から解決策の提示まで自律自走で対応できる
	エントリー	一人一案件のみエントリー可能 / マッチング不成立の場合、エントリーのない案件への再エントリーは可
 その他のルール	ゴール・役割	受け入れ組織と副業者は、副業開始時に、プロジェクトのゴール、副業者の役割をすり合わせる
	フィードバック	受け入れ組織は、副業者に対して成果物、業務の姿勢などについてフィードバックを必ず行う

コンソーシアムの相互副業ルール - 副業条件・個人の参加条件 -

 参加条件	参加条件	コンソーシアムコミュニティ活動に参加していただくこと
	案件数	5件以上の案件提供
	アンケート	副業開始前後のアンケートに協力すること
 副業条件	案件	調査・レポート / アナリティクス / 新規事業提案 / 企画立案 / 制度設計などを予定
	副業期間	3か月
	稼働時間	週1回以下
	出社	原則リモート / キックオフや現地視察などのオフラインは可
	報酬額	週1日未満 月額上限5万円 / 週1日程度 月額上限10万円 (各社契約に基づき決定)
	契約方法	個人と受け入れ企業とが業務委託契約を締結
 個人の参加条件	年齢	不問
	役職	リーダー相当以上
	経験	実務3年以上、社歴1年以上
	スキル	担当領域における専門スキルを有しており、課題設定から解決策の提示まで自律自走で対応できる
	エントリー	一人一案件のみエントリー可能 / マッチング不成立の場合、エントリーのない案件への再エントリーは可
 その他のルール	ゴール・役割	受け入れ組織と副業者は、副業開始時に、プロジェクトのゴール、副業者の役割をすり合わせる
	フィードバック	受け入れ組織は、副業者に対して成果物、業務の姿勢などについてフィードバックを必ず行う

コンソーシアムの相互副業ルール設計の背景

参加条件	参加条件	コンソーシアムコミュニティ活動に参加していただくこと
	案件数	5件以上の案件
	アンケート	副業開始後、協力すること
副業条件	案件	<p>➤ 担当人事同士が同じ課題テーマ・目的で集まり、研究会活動を通じて各社の人事課題や活動を把握しているほか、人事の相互副業担当同士が顔見知り</p> <ul style="list-style-type: none"> 担当している人事の方々が、キャリアオーナーシップ人材を増やすことと事業の成長を繋ぐための実践方法を模索している研究会に参加し、月1回の全体会、月2回程度の分科会に出席し、議論をしていることが、双方の安心・信用の基礎となっている。
	副業期間	
	稼働時間	
	出社	
	報酬額	
	契約方法	
個人の参加条件	年齢	不問
	役職	リーダー相当以上
	経験	実務3年以上、社歴1年以上
	スキル	担当領域における専門スキルを有しており、課題設定から解決策の提示まで自律自走で対応できる
	エントリー	一人一案件のみエントリー可能 / マッチング不成立の場合、エントリーのない案件への再エントリーは可
その他のルール	ゴール・役割	受け入れ組織と副業者は、副業開始時に、プロジェクトのゴール、副業者の役割をすり合わせる
	フィードバック	受け入れ組織は、副業者に対して成果物、業務の姿勢などについてフィードバックを必ず行う

コンソーシアムの相互副業ルール設計の背景

 参加条件	参加条件	コンソーシアムコミュニティ活動に参加していただくこと
	案件数	5件以上の案件提供
	アンケート	副業開始前アンケートに協力すること
 副業条件	案件	調査・新規事業提案・企画立案・制度設計など
	副業期間	
	稼働時間	
	出社	
	報酬額	
	契約方法	
	年齢	
 個人の参加条件	役職	リーダー相当以上
	経験	実務3年以上、社歴1年以上
	スキル	担当領域における専門スキルを有しており、課題設定から解決策の提示まで自律自走で対応できる
	エントリー	一人一案件のみエントリー可能 / マッチング不成立の場合、エントリーのない案件への再エントリーは可
 その他のルール	ゴール・役割	受け入れ組織と副業者は、副業開始時に、プロジェクトのゴール、副業者の役割をすり合わせる
	フィードバック	受け入れ組織は、副業者に対して成果物、業務の姿勢などについてフィードバックを必ず行う

> 各社の社員を送り出すこと・社員への機会提供を価値としているため、受け入れ先の確保（副業案件の一定数の供出）が参加の必須条件

- 送り出しのみをしたい企業は参加不可。案件を5件以上確保できない場合は、エントリー可能な組織に制限を設定

コンソーシアムの相互副業ルール設計の背景

参加条件	参加条件	コンソーシアムコミュニティ活動に参加していただくこと
	案件数	5件以上の案件提供
	アンケート	副業開始前後のアンケートに協力すること
副業条件	案件	調査・レポート / アナリティクス / 新規事業提案 / 企画立案 / 制度設計などを予定
	副業期間	3か月
	稼働時間	週1回以下
	出社	原則リモート / キックオフや現地視察などのオフラインは可
	報酬額	月額上限5万円 / 週1日程度 月額上限10万円 (各社契約に基づき決定)

➤ **副業の受け入れ・送り出しのトライアルであるため活動量を制限し、両組織の不安材料を減らしている**

- 受け入れ組織：副業人材の活用経験が少ない企業も“お試し”で副業人材を活用しやすい
- 送り出し組織：副業者の送り出しに慣れていなくても3か月で終わるので、本業への影響に対する不安が少ない
- 双方に問題がなければ再契約（契約延長）も可能。その場合は、相互副業プロジェクト外で改めて金額や期間を話し合い新しい委託契約として締結。

- 個人の参加条件
- その他のルール

応できる
エントリーは可
わせること
行うこと

コンソーシアムの相互副業ルール設計の背景

参加条件	参加条件	コンソーシアムコミュニティ活動に参加していただくこと
	案件数	5件以上の案件提供
	アンケート	副業開始前後のアンケートに協力すること
副業条件	案件	調査・レポート / アナリティクス / 新規事業提案 / 企画立案 / 制度設計などを予定
	副業期間	3か月
	稼働時間	週1回以下
	出社	原則リモート / キックオフや現地視察などのオフラインは可
	報酬額	週1日未満 月額上限5万円 / 週1日程度 月額上限10万円 (各社契約に基づき決定)
	契約方法	個人と受け入れ企業とが業務委託契約を締結
個人の参加条件	年齢	不
	<p>➤ 稼ぐ力のある副業実践者が参加を避ける金額感の設定</p> <ul style="list-style-type: none"> 本プロジェクトの目的は「副業未経験者にも副業を体験してもらうこと」であるが、副業経験者の方が、実績やスキルでマッチングしやすい。そこで、既に外部でも活躍している「稼ぐ力のある人材」からみると報酬額が小さいと感じる金額を上限に設定。 	
その他のルール	フィードバック	受け入れ組織は、副業者に対して成果物、業務の姿勢などについてフィードバックを必ず行うこと

コンソーシアムの相互副業ルール設計の背景

 参加条件	参加条件	コンソーシアムコミュニティ活動に参加していただくこと
	案件数	5件以上の案件提供
	アンケート	副業開始前後のアンケートに協力すること
 副業条件	案件	調査・レポート / アナリティクス / 新規事業提案 / 企画立案 / 制度設計などを予定
	副業期間	3か月
	稼働時間	週1回以下
	出社	原則リモート / キックオフや現地視察などのオフラインは可
 個人の参加条件	<p>➤ 3か月で成果をあげる工夫</p> <ul style="list-style-type: none"> 過去2回の相互副業の実践で、「業務のキャッチアップで最初の1か月が終わってしまった」という副業者の声も多かったため、プロジェクトのゴールと副業者に期待する役割のすり合わせMTGの実施させた 	
	エントリー	一人一案件 / エントリー可能 / マッチング不成立の場合、エントリーのない案件への再エントリーは可
 その他のルール	ゴール・役割	受け入れ組織と副業者は、副業開始時に、プロジェクトのゴール、副業者の役割をすり合わせる こと
	フィードバック	受け入れ組織は、副業者に対して成果物、業務の姿勢などについてフィードバックを必ず行うこと

応できる

コンソーシアムの相互副業ルール設計の背景

 参加条件	参加条件	コンソーシアムコミュニティ活動に参加していただくこと
	案件数	5件以上の案件提供
	アンケート	副業開始前後のアンケートに協力すること
 副業条件	案件	調査・レポート / アナリティクス / 新規事業提案 / 企画立案 / 制度設計などを予定
	副業期間	3か月
	稼働時間	週1回以下
	出社	原則リモート / キックオフや現地視察などのオフラインは可
	報酬額	週1日未満 月額上限5万円 / 週1日程度 月額上限10万円 (各社契約に基づき決定)
 個人の参加条件	<p>➤ 副業者の意識と行動の変化を促す工夫</p> <ul style="list-style-type: none"> 過去2回の相互副業の実践で、「もっとフィードバックが欲しかった」という副業者の声も多かったため、プロジェクトの最後に副業者にフィードバックをすることを徹底。 	<p>…できる</p> <p>…エントリーは可</p>
	 その他のルール	<p>ゴール・役割</p> <p>受け入れ組織と副業者は、副業開始時に、プロジェクトのゴール、副業者の役割をすり合わせる</p> <p>フィードバック</p> <p>受け入れ組織は、副業者に対して成果物、業務の姿勢などについてフィードバックを必ず行うこと</p>

第3回 相互副業の概要 - 案件数・副業者数・スケジュール -



参加企業

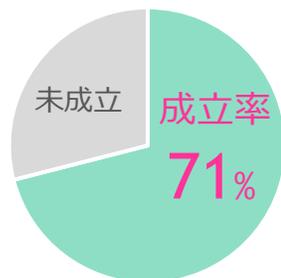
28社 ※コンソーシアムに加盟する17社及びその子会社

総案件数

107件

成立案件数

76件



エントリー者数

176名

副業者数

86名

倍率2.05倍

送り出せなかった企業

1社 (17社中)

副業先に転職した社員数 (過去累計)

1名 ※第2期から1名



スケジュール

各社プロジェクト担当は
月1回のMTG



案件内訳

人事案件が多い背景：

- ① 人事課題を議論するコミュニティの取り組みであり、コミュニティ参加者が人事部門であるため
- ② 副業受け入れが初めての企業は自組織（人事）からの案件切り出しが中心となるため
 - 回を重ねた企業ほど人事以外の案件が増える傾向あり

	案件部門					
	人事	新規事業	DX	サステイナブル	マーケティング	その他 (DEI,広報,R&D)
 全案件	57	14	9	9	9	9
 成立した案件	43	11	7	6	5	4
 成立率	75.4%	78.6%	77.8%	66.7%	55.6%	44.4%



キャリアオーナーシップと

はたらく未来

コンソーシアム

相互副業（第3弾）の成果

第3回 相互副業 実証実験 事後アンケート レポート サマリー

キャリアオーナーシップとはたらく未来コンソーシアム

第3回 相互副業 実証実験 事後アンケート (2024.07)

相互
副業

回答者



副業者 | 80名



送り出し組織 | 28名



受け入れ組織 | 73名



担当人事 | 17名



副業者アンケート

回答者 80名

第3回 相互副業 実証実験 事後アンケート (2024.06)

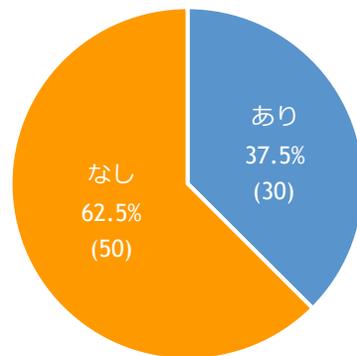
相互
副業

キャリアオーナーシップと
はたらく未来コンソーシアム

参加者の属性／副業経験の有無、年齢



本プロジェクトに参加する前に、副業を経験したことはありますか

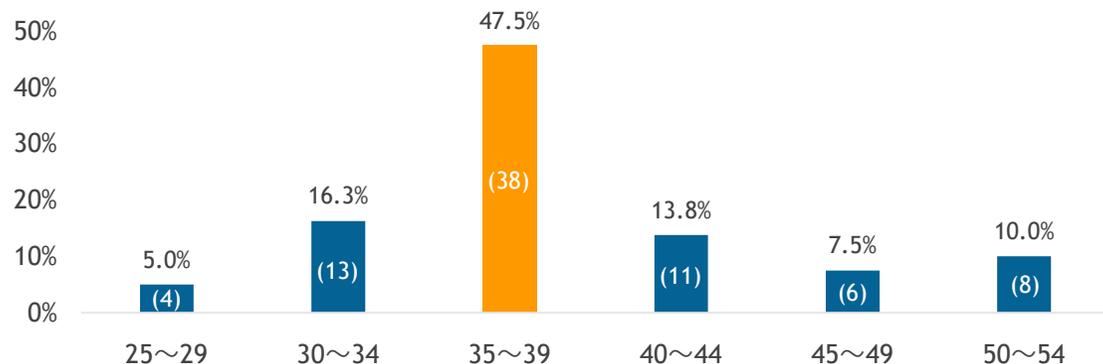


(62.5%)

**6割の参加者が
副業未経験**



年齢



(47.5%)

約半数が30代後半

経験も豊富で体力もある中堅・ミドル層が中心

参加者の属性／副業参加理由、案件選択理由

参加動機は、自己成長・キャリアアップが最多

相互副業に参加した目的

- ① **自己成長とキャリアアップ**
21件
 - 自分が他社で業務をこなすことができるか挑戦したい
 - 社外での経験を通じて、自身の成長に繋がりたい
 - 自己啓発および自身のキャリア、知見が社外で通用するかどうかの確認
 - 自分のサステナビリティに関する知識を生かしたい
 - 異なる企業や社員と業務を行うことで視野を広げたい
 - 自身のデジタルスキルにさらに磨きをかけたい
 - 自身のキャリアの幅を広げ、新たな視点を得る
- ② **他社での貢献とスキルの活用**
18件
 - これまでの経験を社外でも活かし貢献したい
 - 他社での人事経験を積みたかった
 - 自身の知識や経験が他社で通用するか確認したい
 - 他社様の新規事業企画がどう進めているのかを知りたい
 - 自身のスキルが他社でどの程度通用するか確認するため
 - 自分のこれまでのキャリアがどれくらい通用するのか、客観的に見たい
- ③ **ネットワーク構築と新たな経験**
12件
 - 社外とのネットワーク構築
 - 異業種企業とのプロジェクトを通じて、新たなつながりを得る
 - ネットワーク形成、社会貢献、見聞を広げる
- ④ **具体的な業務やプロジェクトに関する興味**
10件
 - 新規事業の立案や新規事業に携わりたい
 - 特定のテーマや分野 (健康経営、サステナビリティ等) に関する興味
 - 専門性の向上や専門知識のアウトプット
- ⑤ **自社業務の発展**
7件
 - 自社社員のキャリアの進め方として、副業の推進がどのような影響、効果があるか検討するため
 - 自社において新たな価値創造につなげたい
- ⑥ **報酬や収入の向上**
5件
 - 収入UPや報酬を得るため
 - 収入確保のため

応募した案件は、経験・スキルを活かせる案件

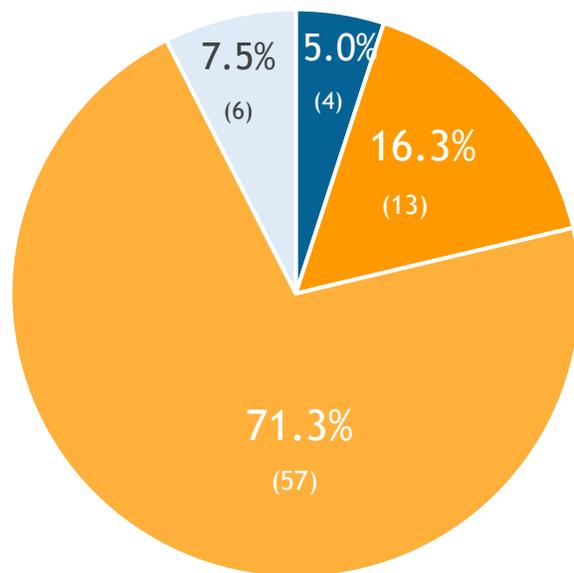
案件選択理由

- ① **経験・スキルを活かす**
33件
 - 自分の経験やスキルを生かし、多少なりとも役に立てる可能性が高い
 - みずからの経験を生かすことが出来る案件か否かをメインとして選択
 - プロジェクトの内容を確認し、自分の知識、経験を活かせると思った
 - 自分のキャリアや経験を活かせるかどうか
 - 専門性が活かせるプロジェクト内容であるか
- ② **挑戦と成長**
17件
 - 少し挑戦的な内容に取り組める可能性があると思ったから
 - 自分の力試しとして選択した
 - スキルを活かしつつも、経験の幅を広げることができるか
 - 自身の経験とスキルを活かすのに最も適しているかつ、少しストレッチな内容で成長をすることができると思ったため
- ③ **副業先の魅力**
10件
 - 副業先企業に魅力を感じたため
 - 相手企業の信頼性や取り組み状況など
 - 自身が貢献したい企業かどうか
 - 有名企業だったため、自分の力試しとして選択した
- ④ **本業とのバランス**
9件
 - 想定される業務時間 (現職本業とのバランスを保てそうか)
 - DE&I推進の経験を活かせるかどうかと、月の作業時間の程度を考慮した
 - 本業に支障が出ないこと
- ⑤ **特定の分野への興味**
8件
 - 人事領域に関心を持っていた
 - 健康経営やサステナビリティなど特定の分野に関する興味
- ⑥ **ネットワーク構築と学び**
7件
 - 社外でのイベント開催の状況やノウハウを学べると考えた
 - 新たな発見を得たかったため

プロジェクトの成果実感



今回担当した業務について成果を出すことができましたか



- 非常に大きな成果を出すことができた
- 期待以上の成果を出すことができた
- 期待通りの成果を出すことができた

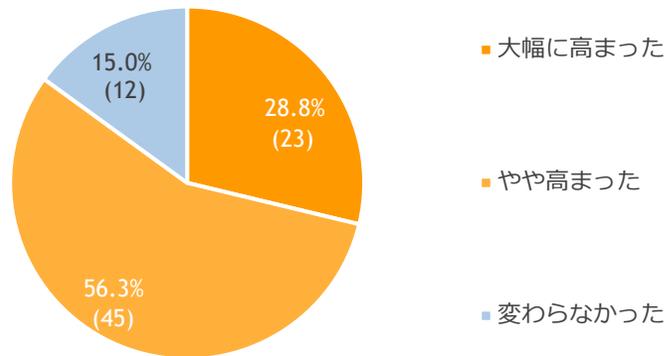
(87.6%)

参加者の約9割は
自身の業務に対して
成果を出せた
実感を持っている

副業による意識と行動の変化



今回の経験を通して、自身のキャリア (仕事や働き方、人生など) を自ら決定していく意欲が高まりましたか

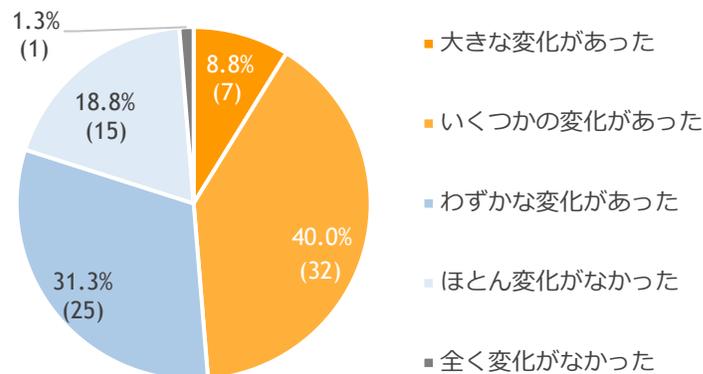


(85.1%)

**約8.5割の参加者が
キャリアの自己決定意識の
高まりを感じている**



副業を終えて、自身のキャリア (仕事や働き方、人生など) における具体的な行動の変化がありましたか



(48.8%)

**約5割の参加者が
具体的な行動の変化も
感じている**

具体的な意識と行動の変化



意識の変化

自己肯定感や挑戦意欲の向上、 学びの重要性の再認識、キャリアプランの見直し

キャリアに対する 自信と自己評価の 向上

- これまで歩んできたキャリアに対する自信や自負が高まった
- 自身の経験が他社でも通用することを実感し、価値あるものであることに気づいた

新たな経験と挑戦への 意欲の増加

- 新たな経験を自らに課したいという意欲が高まった
- 他企業や他業界への興味が高まり、視野が広がった

自己成長と学びの 重要性の認識

- 自分のスキルや知識をさらに高める必要性を感じ、積極的に学ぼうとする意識が強化された
- 成長と学びの機会を追求することの重要性を再認識した

キャリアプランの 見直し

- 自分のキャリアプランを具体的に見直し、将来の方向性を明確にする意識が高まった
- 社外での経験を通じて、社内での自身の役割や強みを再評価する機会となった

社外の環境と 自社の比較

- 他社の文化や業務を知ることで、自社の良さや課題を客観的に見るできるようになった
- 社外での成功体験が、自社でのさらなる挑戦意欲を高めるきっかけとなった



行動の変化

学びなおし、社内での積極的な企画提案、 コミュニケーションの変化

継続的な 副業の実施

- 副業を継続し、新たな副業の機会を積極的に探すようになった
- 近い業務の副業を続けるなど、副業活動を定着させた

スキルアップと 学び直し

- 資料作成や集計スキルの学習を開始し、スキルアップに努めるようになった
- 手挙げ制の研修や資格取得に積極的にチャレンジするようになった

情報収集と ネットワーキング

- 社内外での情報収集を積極的に行い、新たな知識を取り入れる姿勢を強化した
- 他業界の人との関わりを増やし、ネットワークを広げるようになった

積極的な 参加と行動

- 社内外での提案やプロジェクトに積極的に参加し、業務の幅を広げた
- 自身の知見や経験値を高めるために積極的に行動を起こすようになった

資格の取得・活用

- キャリアコンサルタント資格取得に向けて講座受講を開始し、資格取得を目指すようになった
- 社会保険労務士として事務所を設立し、越境学習に取り組むことを決めた

コミュニケーション と関係構築

- 副業終了後も関係を維持し、定期的にコミュニケーションを取るようになった
- 先方との引き続きの関係を構築し、ワークショップの企画などを実施した

新たなチャレンジの 追求

- 現業以外のチャレンジを積極的に行い、異業種研修や研修プログラムに参加するようになった
- 強みや好きなことで貢献できる場を探すようになった

社内提案と 施策の検討

- 社内ですpecificな提案を行い、新しい施策を検討するようになった
- 思考の幅が広がり、仮説や想定範囲を広げて社内施策を検討するようになった

意識や行動が変化した背景

自身の仕事やスキルに自信がついたこと、視野が広がったこと、フィードバックからの気づきが意識や行動の変化に影響している

① 📍 キャリアの方向性と自己認識	キャリアの自己決定	<ul style="list-style-type: none">キャリアは自分の意思や選択によるものであると再確認できたためこれまでのキャリアに自信がついた、今後のキャリアに自信を持てたため
	自信と自己認識の向上	<ul style="list-style-type: none">これまでの経験が他社でも活かせることを知り、自信がついたため自分の強みを認識することができたため
② 🏢 外部との交流と新しい経験	他社との交流	<ul style="list-style-type: none">他社の業務を経験し、視野が広がったため他社の仕事を通じて見識を広げることができたため
	新しい環境の刺激	<ul style="list-style-type: none">新しい環境で得られるものが多く、自信につながったため意識の高い優秀な方々と一緒に仕事ができ、刺激を受けたため
③ 👤 キャリアに対する意欲と選択肢の認識	選択肢の認識	<ul style="list-style-type: none">社外でも活躍できることを実感し、選択肢が広がったと感じたため副業を通じてキャリアの選択肢が増えたため
	キャリアへの意欲	<ul style="list-style-type: none">自分のキャリアを自分で決定していく意欲が高まったため副業を通じて、キャリアへの意欲が一層高まったため
④ 💡 スキルと経験の活用	スキルの活用	<ul style="list-style-type: none">自分のスキルが他社でも通用することを知り、自信につながったため社外で自分のスキルや経験を活かせることを実感できたため
	経験の価値	<ul style="list-style-type: none">新たな環境での経験が自信となり、成長につながったため他社の文化や価値観に触れ、自己成長を実感したため
⑤ ∞ 実際の成果とフィードバック	成果の認識	<ul style="list-style-type: none">副業で得られた成果が自信につながったため提供した成果物やアドバイスが評価されたため
	フィードバック	<ul style="list-style-type: none">副業先からのフィードバックを通じて自分の価値を再認識できたためフィードバックを受け、自分のスキルや貢献度を評価されたため

🏢 送り出し組織アンケート

回答者 28名

※回答者数が少ないのは、副業をメンバーがしていることをはっきりと上長が認識している組織に絞ってアンケートを回収したため

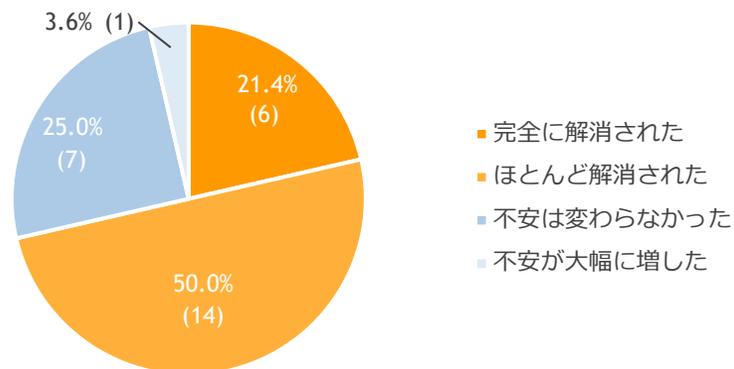
第3回 相互副業 実証実験 事後アンケート (2024.06)

相互
副業

キャリアオーナーシップと
はたらく未来コンソーシアム

不安と解消

? 不安が相互副業実施後、振り返ってどうだったか教えてください



(71.4%)
**約7割の送り出し組織では、
メンバーが副業をすること
への不安が解消された**

☹️ 送り出す際に不安だったこと

① 本業とのバランス
および負担
8件

- 本業が忙しい時期や業務負荷、総労働時間増による負担が心配された
- 通常業務と受入先業務の両立が問題なくできるかが不安
- 就業時間内の時間確保が難しい場合の懸念

② 成果と期待への
応え
5件

- 期待に応えられるか、一定の成果を出せるかについての不安
- 他社の代表として見られるプレッシャー
- 分野の離れた業務が無駄にならないか

③ プライベート
との両立および
体調管理
2件

- 子育てやプライベートの時間との両立ができるか、体調管理の懸念

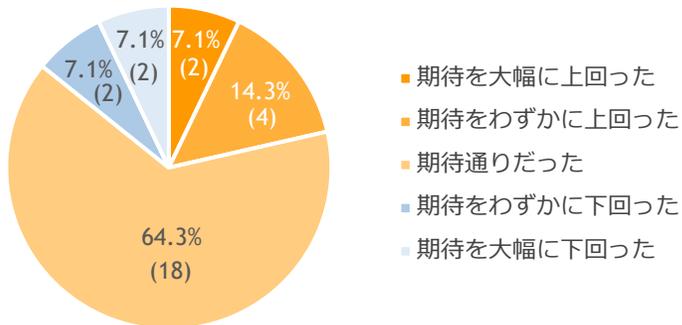
④ 転職・退職リスク
1件

- 将来の退職、転職につながることへの不安

副業をするメンバーに期待したこと / 期待通りだったか



相互副業は、あなたの期待に応えましたか？
相互副業の評価を教えてください



(85.7%)

約9割が期待以上 または期待通りであった



期待したこと

- ① 視野の拡大と新しい視点の獲得 13件
 - 他社で通用する自信や危機感の獲得
 - 異なる企業文化に触れることで広い視野を持つこと
 - 他社での知見や刺激を得ること
 - 新しい価値観や視点・知見を獲得
 - 他社プロジェクトで専門性を高めること
- ② 社内還元と組織活性化 8件
 - 他社社員からの刺激を受け、組織内の業務に還元すること
 - 本人の意欲的な業務遂行による周囲への影響
 - 新しい考え方や仕事の進め方の影響を所属組織へ還元
- ③ スキルアップと専門性の強化 7件
 - 他社業務経験によるキャリア自律
 - 専門的知見の深耕
 - 副業経験の現業務へのフィードバックや活用
 - 専門性の強化
- ④ 課題発見と問題解決力の向上 5件
 - 初めての組織で課題発見や問題解決を自ら行うこと
 - 新たな知見の獲得を期待
 - 外部企業との共創による多様な価値観や視点・知見の獲得



期待に対してどうだったか

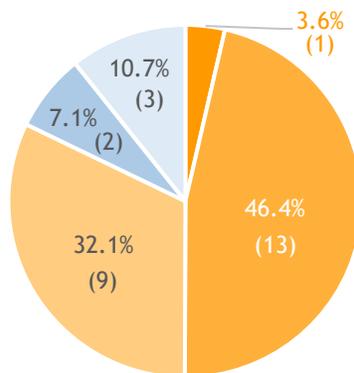
- ① 期待以上または期待通り
 - 多面評価や知見を広げることができた
 - 自信や成長に繋がった
 - 異なる視点や新たな知見を得ることができた
 - 外部企業とのネットワークや新たな人事施策の企画力が向上
- ② 部分的に期待通り
 - 本人の学びや自己成長
 - モチベーションや視野の広がり
 - 異なる企業文化や視点の獲得
- ③ 期待未達
 - 本業への還元やフィードバックが不足
 - 副業内容が本業に直接的な影響が少なかった
 - 本業がおろそかになった

参加メンバーの意識と行動の変化



副業に参加した社員の意識
(仕事やキャリアに対する意思 / スタンス / マインドなど) に変化がありましたか

(82.1%)
約8割の組織で
参加社員の意識
の変化を感じて
いる

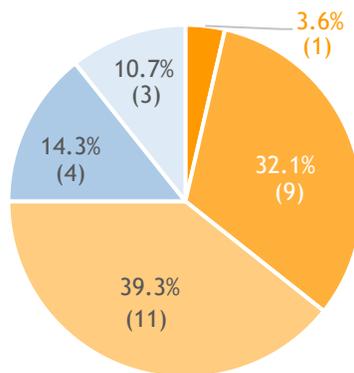


- 大きな変化があった
- いくつかの変化があった
- 少しの変化があった
- ほとんど変化がなかった
- 全く変化がなかった



副業に参加した社員の行動に変化がありましたか

(75%)
約7割の組織で
参加社員の行動
の変化を感じて
いる



- 大きな変化があった
- いくつかの変化があった
- 少しの変化があった
- ほとんど変化がなかった
- 全く変化がなかった



意識の変化：自己の客観的把握、強みの理解が進んだ

- ① **良い刺激と自信の獲得**
 - ・ 短期間であったので劇的な変化はなかったが、良い刺激と自信に繋がったように思う
- ② **自己の客観的認知の向上**
 - ・ 社内のコンフォートゾーンを出たところでの客観評価が本人の自己認知向上に寄与していると感じる
- ③ **強みと課題の自己理解**
 - ・ 自社にないお取り組みや、社員の方々の能力から学ぶ事があり、強み課題の自己認知を高めたと感じる
- ④ **視野の広がり**
 - ・ 別業界で本業とは少し異なる業務を経験したことにより、視野が広がったと印象を受けた
 - ・ 戦略全体を俯瞰してアドバイスする副業を通じて視座の高さを意識できるようになった
- ⑤ **モチベーションの向上**
 - ・ 本人の仕事に対するモチベーションが向上した
- ⑥ **客観的な視点で社内を見る**
 - ・ 他社を知ることで様々な気づきや刺激を受け、自社の取り組みを客観的に見ることができるようになったようだ (自社の良さも再認識できた)



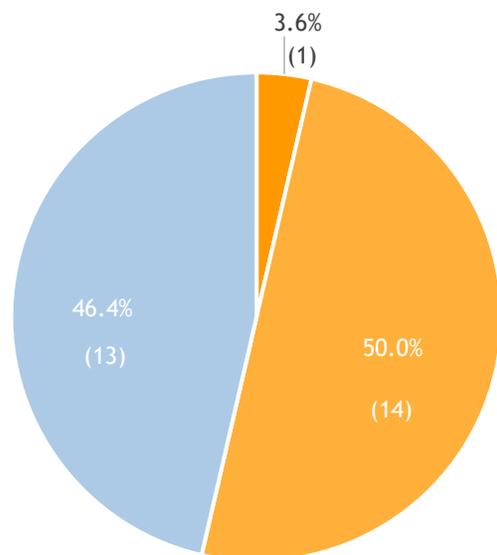
行動の変化：コミット姿勢、企画力・コミュニケーション力の向上

- ① **実践的な経験**
 - ・ 自分の方でやり抜く経験を持てたことで、業務に対する姿勢がよりコミットするものへと変化したようだ
- ② **企画業務の工夫**
 - ・ 業務で推進している企画への工夫や提案
 - ・ 派遣された社員が新しいネットワークを構築して新たな企画力の向上が見られた
- ③ **コミュニケーションの向上**
 - ・ 本人は副業に参加したことで、社外の方々とのコミュニケーションが取れて、社内でもコミュニケーションの仕方に変化がみられる
- ④ **自信の獲得と課題解決**
 - ・ 今後の自組織の取り組みの方向性について、部長に最終提言を行い、自分の専門的知識を活かして貢献している

周囲への影響



メンバーが副業に参加したことで、自組織
や他のメンバーへの影響はありましたか



■ 非常に良い影響があった ■ 良い影響があった ■ 影響を感じなかった

(56.6%)

約半数の送り出し組織では、
副業に参加していないメンバー
への**良い影響**も感じている

副業開始時の周囲の反応／副業後の周囲への影響

メンバーが副業に参加するにあたっての周囲の反応

賛同、副業への興味関心の高まり、 機会提供をする自社に対する好意的な評価

 意欲的な取り組みへの賛同	<ul style="list-style-type: none"> 意欲的な取り組みであり、基本的に賛同していた。副業によって業務が疎かになることもなく、周囲の理解も得ながら参加することができた
 良い機会として推奨	<ul style="list-style-type: none"> 良い機会と捉え、周囲のメンバーからも推奨
 興味・関心	<ul style="list-style-type: none"> 周囲の社員も興味は持っており、羨ましそうな雰囲気があった 弊社はこれまで相互副業をやっていなかったため、相互副業への関心が深まった 特筆すべき反応はないが、一様に興味を持っていた
 前向きな影響	<ul style="list-style-type: none"> リーダー自身が学ぶ姿勢をみることで前向きな刺激を受けている 当人への憧れ、気づきなど複数見聞きしました 周囲も社外での成長機会をポジティブに捉えていました 特に若手社員にとってはどのような経験が出来るのかを楽しみに聞いていたと思います
 好意的な反応	<ul style="list-style-type: none"> 好意的 前向きに受け止めていたと思う
 安心感	<ul style="list-style-type: none"> 今、どんな案件をどこまで進められたか、やや不透明ではあったが、基本的に本業が滞ることはなく、安心していた
 感心	<ul style="list-style-type: none"> 現業もありつつよく対応しているな、という感心
 興味・刺激の醸成	<ul style="list-style-type: none"> チーム内への事前共有と事後報告により、相互副業の存在が知られることとなり、機会があれば参加したいという雰囲気が醸成された

副業開始後の周囲への影響

チャレンジや越境する姿勢への共感、後押し 本業相談の遠慮

 ポジティブな影響	<p>自律的なキャリア開発の促進</p> <ul style="list-style-type: none"> 若手社員に対して、自律的に仕事を獲得する選択肢を示すことができた 新たなことにチャレンジする姿勢が周囲に共感を与えた 外部企業との交流を通じて、キャリア自律を促進する風土が醸成された 多様なキャリア開発へのヒントを提供
	<p>学びと意識の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> 他の社員が副業に興味を持つきっかけとなった 越境学習の必要性や効果性を感じ、複業に興味を持つメンバーが現れた 外部との交流を通じて、保守的な組織風土に風穴を開けた 管理者の参加が部下社員への後押しになった
	<p>前向きな刺激</p> <ul style="list-style-type: none"> 周囲のメンバーからもポジティブな反応が多く、推奨する声が上がった リーダーが学ぶ姿勢を見せることで、前向きな刺激を与えた 本来業務に影響なくチャレンジできる良い前例を作った 副業をすることで、他のメンバーにも刺激を与える機会となった
 ネガティブな影響	<p>業務負荷と時間管理</p> <ul style="list-style-type: none"> 副業によって業務量が増え、多忙さが増した感覚になり、業務を依頼しにくくなった 本来業務と副業のバランスが問題になる場合があった 本人の情報発信がなく、周囲のメンバーに特に影響がなかった 副業内容が守秘義務により口外されないため、得た知見がスキルとして反映されているか分からない



受け入れ組織アンケート

回答者 73名

①選定基準、副業人材受け入れの成果

第3回 相互副業 実証実験 事後アンケート (2024.06)

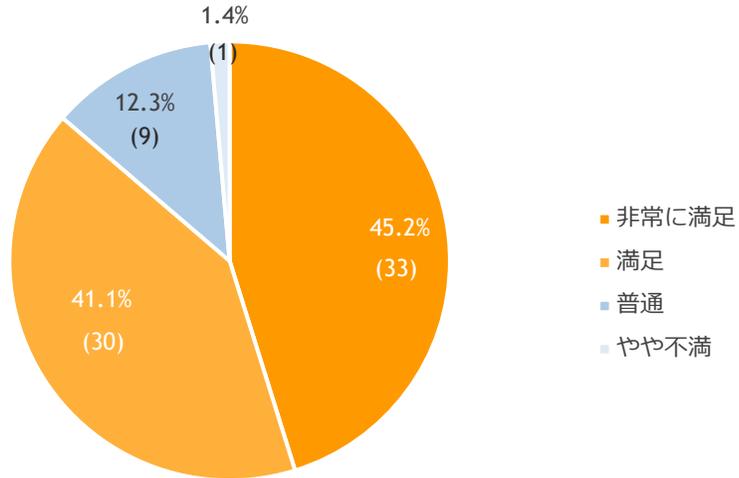
相互
副業

キャリアオーナーシップと
はたらく未来コンソーシアム

副業人材の成果



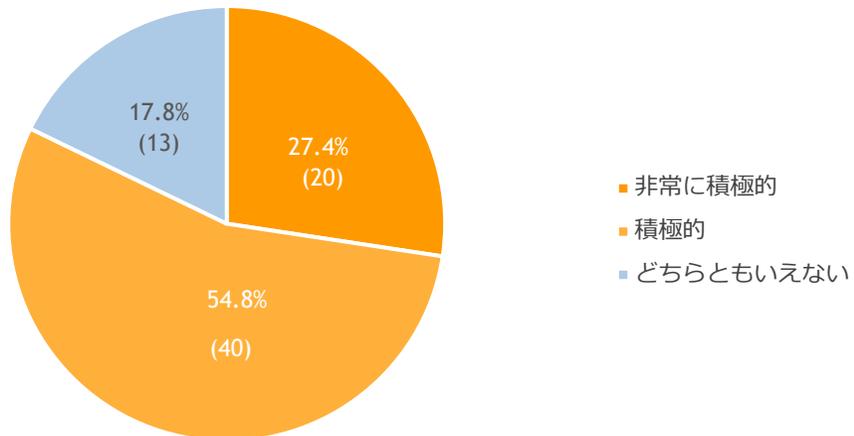
今回受け入れた副業人材の成果について教えてください



(86.3%)
**約8.5割の受け入れ先が、
副業者の成果に
満足している**



今後、外部人材の受入機会があれば受け入れたいと思いますか



(82.2%)
**約8割の受け入れ先が、
今後の副業者の受け入れに
前向き**

副業人材による受け入れ先での成果・影響

新しい視点の獲得、プロジェクトの前進、社員の視点変化
これにより、社内だけでは解決に時間がかかったことが前進した

😊 満足	新しい視点の提供	<ul style="list-style-type: none">• 自社にはない新しい視点や情報提供が参考になり、多様性の重要さを感じた• バックグラウンドが異なるため、新しい視点での示唆が刺激や気づきになった
	専門性と実行力	<ul style="list-style-type: none">• 高い専門性と実行力を持つ副業者が貢献した• サステナや広報の知識を活かした提案により課題が進展• 社内では得られない知見からの提言が役立った
	ゴール達成と影響	<ul style="list-style-type: none">• 目指すゴールを達成し、会社に好影響をもたらした• 短期間で予定していた成果を上げ、業務に前向きに取り組んでくれた• 副業者の協力的な姿勢と熱意が大きな成果をもたらした
	実務経験の活用	<ul style="list-style-type: none">• 副業者が自身の経験と専門性を活かして、具体的なプランや提案を提供• 新規ビジネス創出に向けたスキーム案の提案が有益• 副業者の積極性により良い成果物が作り上げられた
	社内の視点変化	<ul style="list-style-type: none">• 社内にはない視点での提言が、課題解決に役立った• 外部の専門家の視点での提案が良い影響を与えた• 副業者の取り組みにより社内の課題感が解消された

💭 改善の余地あり	時間的制約	<ul style="list-style-type: none">• 時間的な制約があり、具体的な部分が薄くなった• 短期間でのアウトプットには限界があった
	準備不足	<ul style="list-style-type: none">• 受入れ側の準備が十分でなく、迷う場面があった• 情報理解力や経験が優秀な副業者に対して、受け入れ側の準備が足りなかった
	曖昧なゴール設定	<ul style="list-style-type: none">• ゴール設定が不明瞭で、具体的な成果創出に結びつかなかった• 依頼内容が明確でないため、満足とまではいかないが貢献があった
	限られた接点	<ul style="list-style-type: none">• 一般社員との対話の機会が限られ、接点を設けることができなかった• 勤務時間の都合上、対話の機会が少なかった
😞 不満	成果の限定性	<ul style="list-style-type: none">• 短期間の受入のため、成果が限定的だった• 副業者のスキル発揮が期待通りの成果に結びつかず、妥当な内容となった
	成果の限界	<ul style="list-style-type: none">• 短期間でのアウトプットに限界があり、大きな成果を期待していたが達成できなかった• 副業者自身の守秘義務があり、一般的な情報提供にとどまった
	受入側の課題	<ul style="list-style-type: none">• 受入側の準備・支援体制の問題により、副業者の能力を十分に活かせなかった• 受入側の期待に対して、副業者の専門性が十分ではなかった



担当人事アンケート

回答者 17名

第3回 相互副業 実証実験 事後アンケート (2024.06)

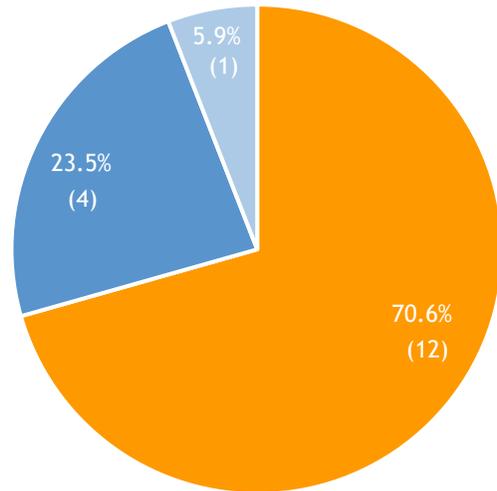
相互
副業

キャリアオーナーシップと
はたらく未来コンソーシアム

担当人事アンケート



相互副業プロジェクトの満足度を教えてください



■ 満足している ■ 普通 ■ やや不満がある

(70.6%)

約7割の各社の担当者は、
相互副業プロジェクトに
満足している

思ったほど社員を送り出せなかった企業の満足度は高くない



ファイナディングス

第3回 相互副業 実証実験 事後アンケート (2024.07)

相互
副業

キャリアオーナーシップと
はたらく未来コンソーシアム

第3期の成果

「相互副業」で人事課題を解決するためのルール設計が大きく前進

1

未経験者が6割も副業に参加できた要因



期間の制限、報酬額の上限設定が、未経験者の越境体験成立に寄与した

2

ゴール・役割設定の徹底による アウトプットの高い満足度

ゴール・役割設定を徹底したことで、受け入れ組織・副業者共に副業のアウトプットへの満足度、特に副業者の自信・自己肯定感に繋がっている



3

フィードバックを徹底したことによる意識と行動の変化への影響



受け入れ組織から副業者へのフィードバックを徹底したことによって、副業者の本業での意識と行動のポジティブな変化が具体的にみられるようになった

4

機会提供としての社内影響 ※人事担当者の声より

第3期では、約100件の案件(人事以外の案件でも50件近い)を社内にも一度に公開できたことが「社員に機会を提供している」という明確なメッセージに繋がり、社員の意識変革・キャリアオーナーシップ文化醸成にも寄与したと考える



キャリアオーナーシップコンソーシアム 「相互副業 実証実験」 成果報告

2024.08.07





パーソルワークススイッチコンサルティング株式会社

プロテア事業責任者

宮崎 将

MIYAZAKI MASARU

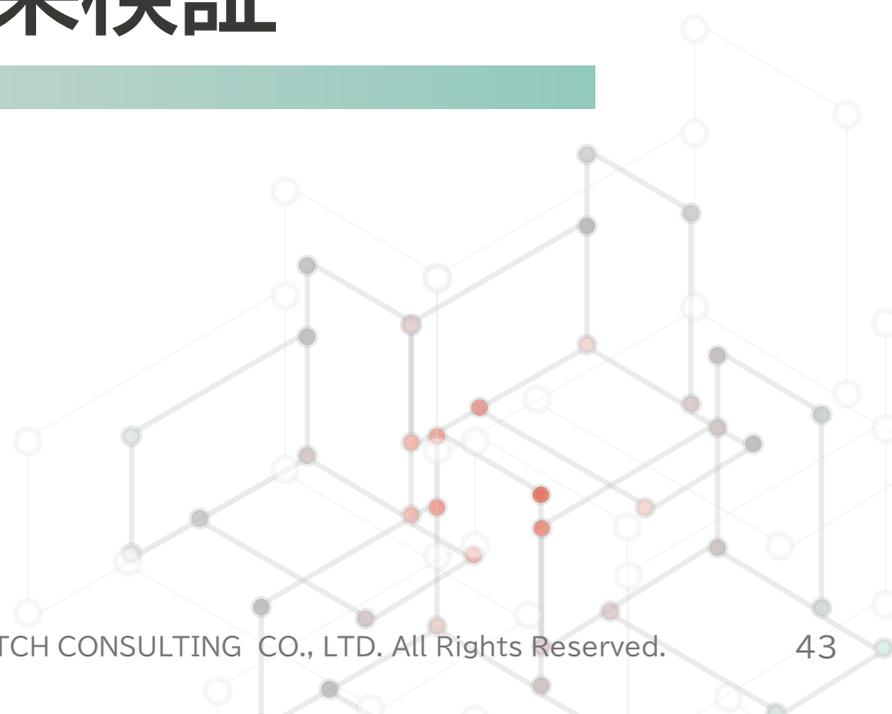




- ✓ 相互副業・実証実験の効果検証
- ✓ 検証結果～キャリア資産／キャリア自律度～
- ✓ 考察



相互副業 実証実験の効果検証



効果検証プロセス



副業実践の前後でアセスメントにてキャリア資産およびキャリア自律度を測定



キャリア資産診断



キャリア資産
とは

個々人の知識や能力、社会とのつながりや健康といった「見えない資産」
3つの資産「生産性資産」「活力資産」「変身資産」に分類

プロテアのキャリア資産診断
進捗状況 0%

本業・副業問わず、あなたにとって当てはまるものを複数選んでください。
診断結果のフィードバックはガイダンスの際に実施いたします。

所要時間目安：15分

Q1. あなたがこれまでに働いてきた中で、最も長く経験している職務（営業、総務、開発・・・など）の経験年数を教えてください。
（例）A社で営業3年、B社で総務1年、C社で営業2年の場合、営業がトータル5年で最も経験年数が多い職務となります

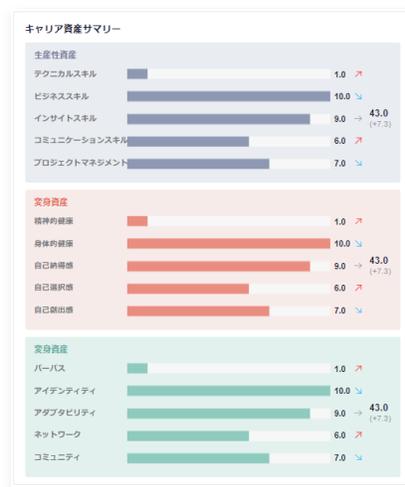
1年未満 1~2年程度 3~4年程度 5~9年程度 10年以上

Q2. 新しいビジネスツールやスマートデバイスを、使いこなすことが得意だ

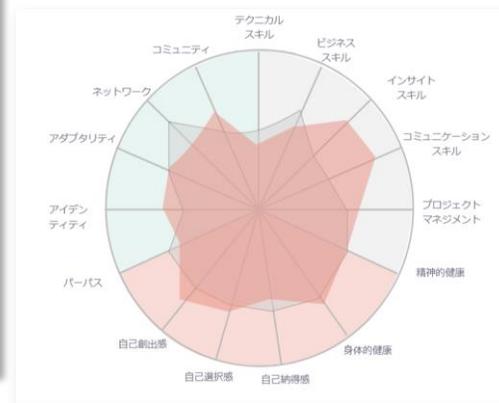
全くあてはまらない あまりあてはまらない どちらともいえない ややあてはまる 非常にあてはまる

Q3. 母国語以外の語彙を使いこなしている

Q14. ゴールに向けて計画や役割りを組み立てることができる



※所要時間は約15分



活用方法

キャリア資産診断にて選択式で設問に回答することで、各キャリア資産の状況を可視化し、
診断結果を基に「ご自身のキャリア課題や傾向」を客観的に、より深く内省することができます
また、変化や成長度合いを測定する一つのツールとしてご利用いただけます

参考: キャリア資産 構成要素



過去からの積み上げ

積み上げたスキルや知識



生産性資産

仕事の中で培ってきた経験や、生産性や所得、キャリアの見通しを向上させるのに役立つスキルや知識を測ります。

現在の行動の源泉

活動を支える身体と心



活力資産

活動を支える身体の健康や精神的に余裕があるのか、自分の活動をしっかりと考えられる状態にあるのかを測ります。

未来への可能性

環境に適応し変化する



変身資産

外部の変化(技術の進化や情勢や環境の変化)に適応し、自らを変化させていくためのチカラを測ります。

テクニカルスキル	職務を遂行するために欠かせない知識や技術、技術熟練度	精神的な健康	情緒的に不安がないか安定的か、心の余裕を保っているか	パーパス	なぜ外部とつながりを持つのか目的を定義できるか
ビジネススキル	組織にとって有益な情報、付加価値のある知識・経験	身体的な健康	病気や生活習慣に不安がないか、健康的な生活習慣を過ごしているか	アイデンティティ	外部に対してどんな役割をもって取り組むか認識できるか
インサイトスキル	物事を深く鋭く見抜く力、見通す力、鋭く洞察する能力	自己納得感	自身の活動を現在までを振り返り、自分で決めて取り組んできたことか	アダプタビリティ	外部とどんな繋がりをもって取り組むか認識できるか
コミュニケーションスキル	他者と十分な意思の疎通を行うための技術	自己選択感	自身の今後の活動を考えたときにやりたいものが明らかで選択できる状態か	ネットワーク	外部と多様なつながりを構築できているか
プロジェクトマネジメント	プロジェクト遂行に必要な計画立案・進捗管理する能力	自己創出感	自身の活動にやりがいを感じているか、ポジティブにとらえられているか	コミュニティ	外部に対して同じ目的を持った仲間と活動できているか

キャリア自律度



※5:当てはまる～1:あてはまらないの5件法で聴取。要因ごとに平均値を算出し、心理・行動・キャリア自律度それぞれ各要因の平均値を算出

キャリア自律度

心理	職業的 自己イメージの明確さ	「自分の能力を発揮できる仕事上の得意分野が見つかった」「自分はどんな仕事をやりたいのか明らかである」 「自分は何を望んで今の仕事をしているのかわかっている」「自分なりの職業的な生き方に関する目標・目的がはっきりしている」
	主体的 キャリア形成意欲	「自分のこれからのキャリアについて関心が高い」「これからのキャリアを、より充実したものにしたいと強く思う」 「キャリア設計(職業生活の設計)は、自分にとって重要な課題である」「これからのキャリアをどう歩むべきか、時々考えている」
	キャリアの 自己責任自覚	「納得いくキャリアを歩めるかどうかは、自分の責任だと思う」「キャリア形成は、自分自身の責任である」 「納得いくキャリアを歩めない原因と周囲の環境はあまり関係ない」「キャリアは周りの環境によって決められていくとは思わない」
行動	職場環境変化への 適応行動	「新しい環境や状況にも、比較的早くなじんで対応している」「職場環境がどう変わっても動揺しないで対応している」 「新しい職場に移ってもすぐに自分らしさを発揮している」「職場の制度や仕事が変わってもすぐ対応している」
	キャリア開発行動	「自分の職種、業界分野における最新動向を常に情報収集している」「仕事のために新しいことをいろいろ勉強している」 「社会・経済の動きや成り行きに関する情報を、積極的に収集している」「新しい知識・技術を積極的に学ぶように努めている」
	ネットワーク行動	「新しい人間関係が構築できるように、社内外の活動に積極的に参加している」 「仕事と直接関係ない人とも積極的に交流するようにしている」「新しいネットワークづくりに常に取り組んでいる」
	主体的仕事行動	「自分の価値観やポリシーをもって仕事に取り組んでいる」「自分の満足感を高めるように、仕事のやり方を工夫している」 「常に自発的に仕事を行っている」「仕事の進め方や企画を立てる上で、今までの延長上のやり取りではなく、自分なりの発想をもって取り組んでいる」

参考:堀内 泰利、岡本昌毅.“キャリア自律を促進する要因の実証的研究“ 産業・組織心理学研究 29(2),73-86,2016. よりキャリア自律心理尺度およびキャリア自律行動尺度を一部改変して使用

スキル・能力ではなく、再現性のある「資質」をみる



単なるスキルアセスメントやエンゲージメントサーベイではなく、
未来へ自律的なキャリアを築くための**環境や習慣**などの蓄積をみる



検証結果～キャリア資産／キャリア自律度～

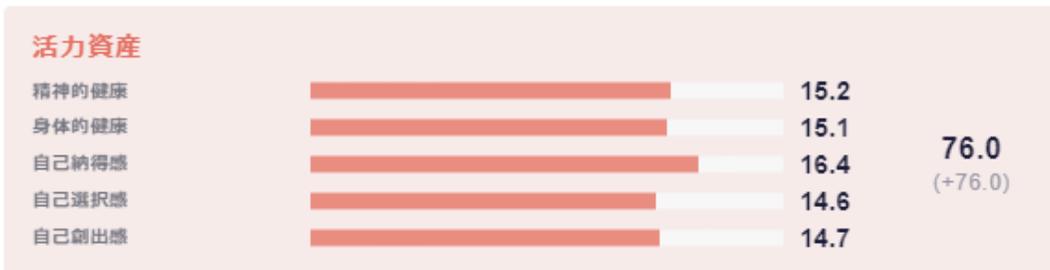
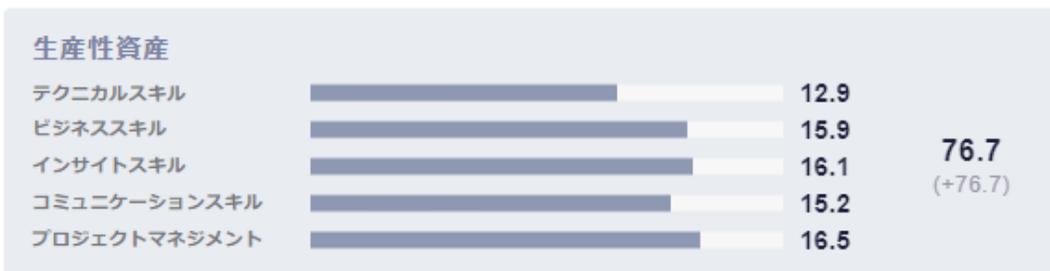


相互副業前: キャリア資産

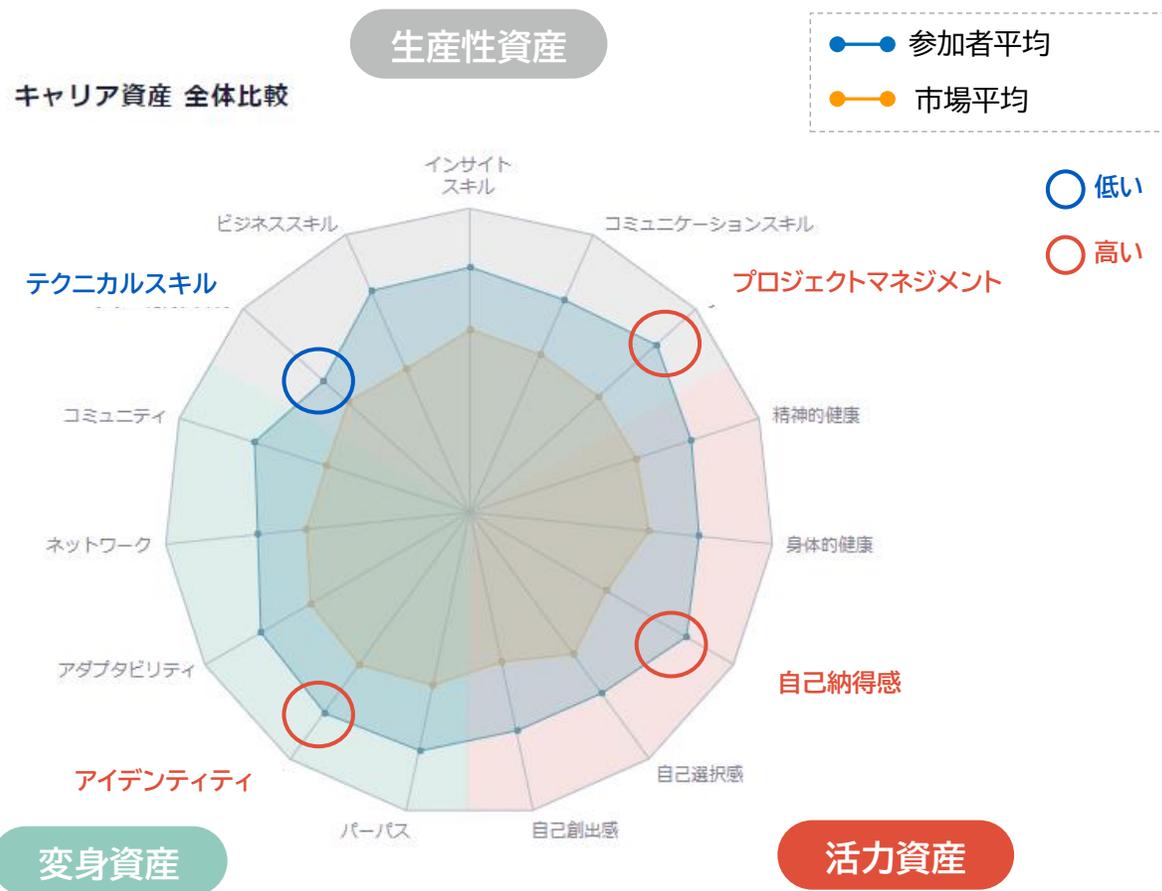


市場平均と比較し、「プロジェクトマネジメント」「自己納得感」「アイデンティティ」が高い

キャリア資産 前回比較 (診断人数 66名)



キャリア資産 全体比較

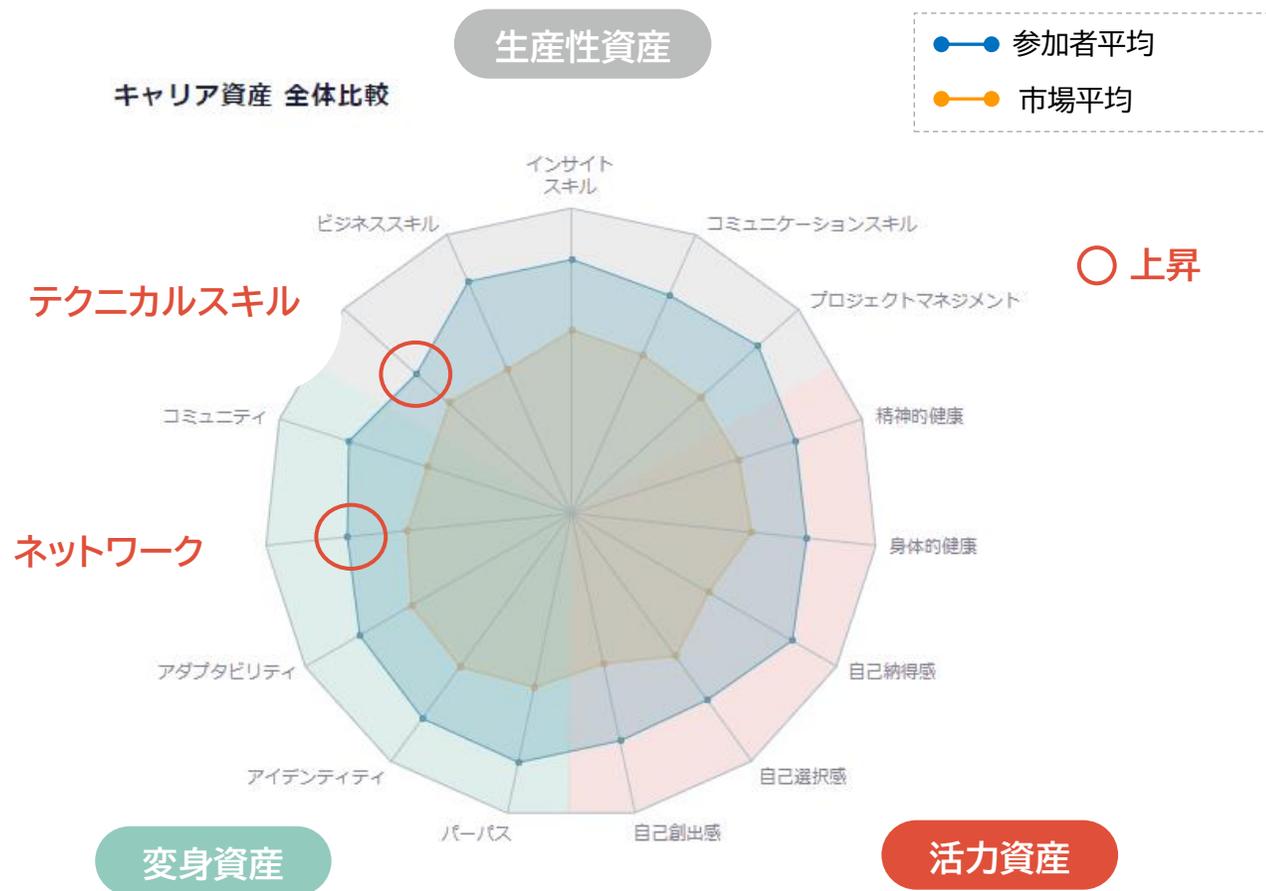
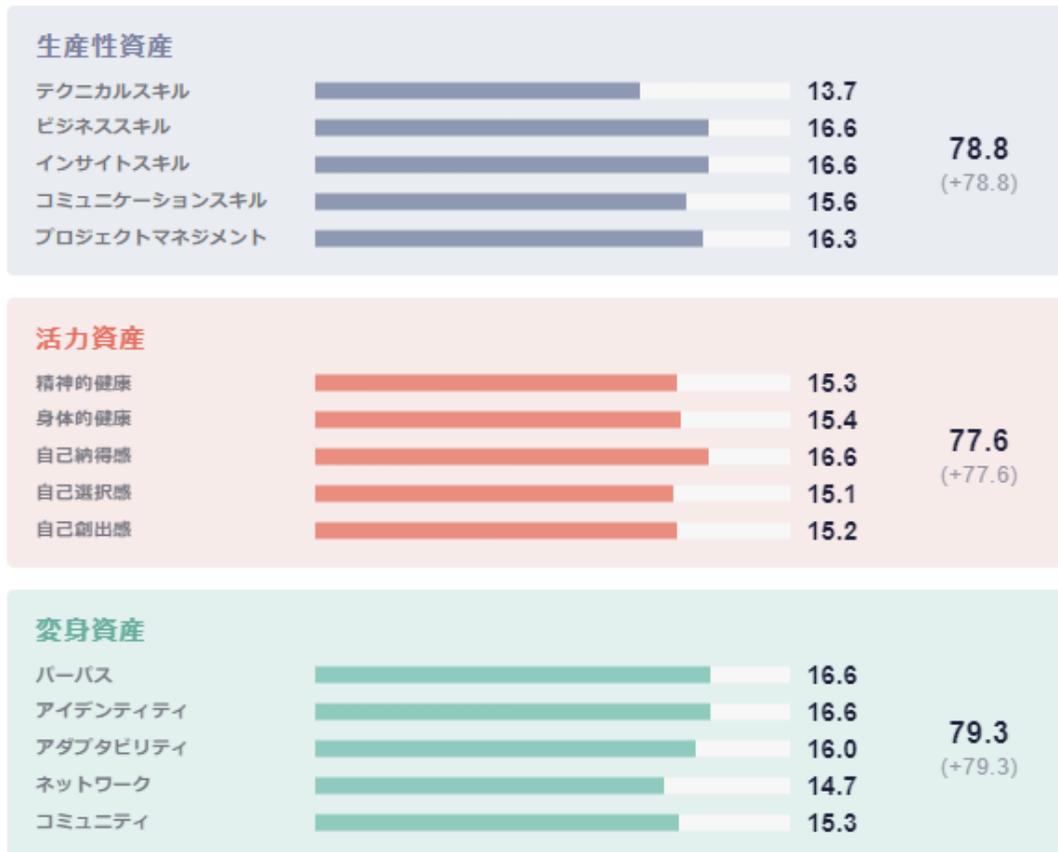


相互副業後: キャリア資産



副業を経て「テクニカルスキル」「ネットワーク」が上昇

キャリア資産 前回比較 (診断人数 66名)



相互副業前後：キャリア自律度



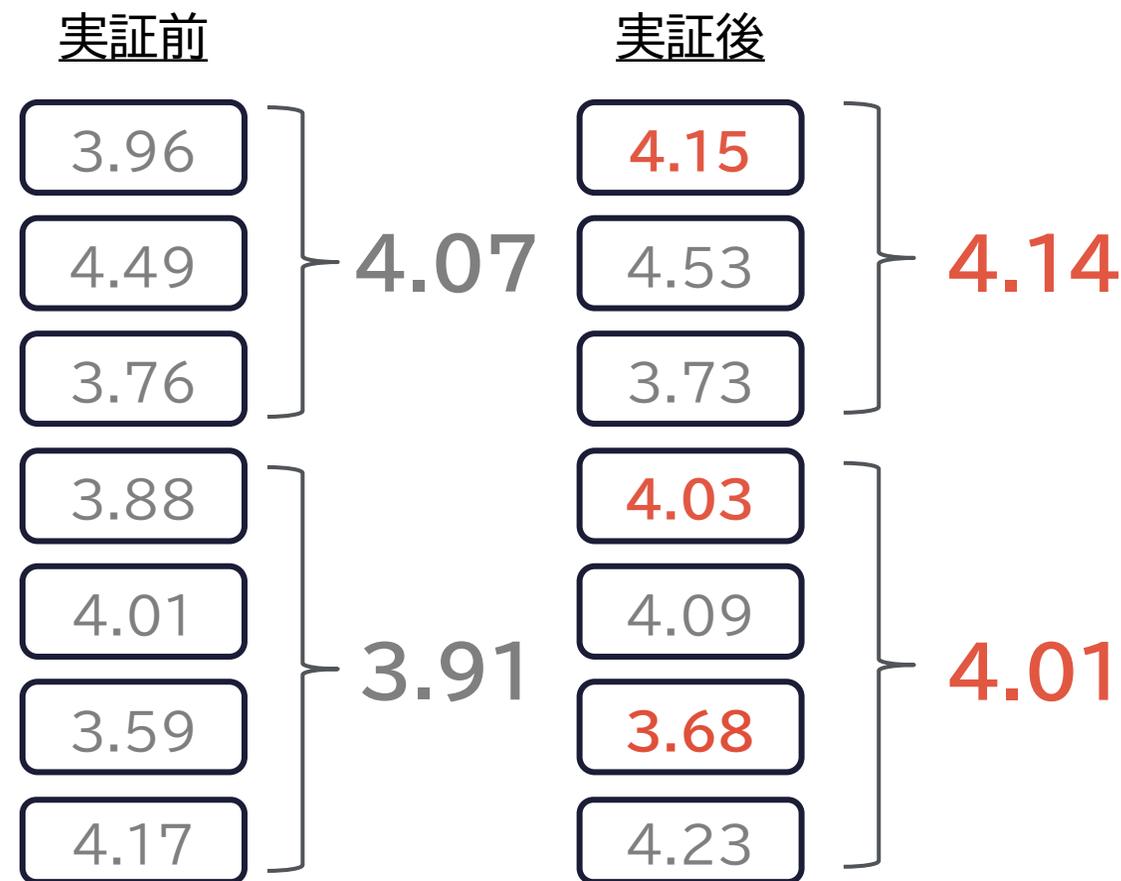
心理面・行動面共に高水準で上昇

※5：あてはまる～1：あてはまらないの5件法で聴取
要因ごとに平均値を算出し、心理・行動・キャリア自律度それぞれ各要因の平均値を算出

心理	職業的 自己イメージの 明確さ	「自分の能力を発揮できる仕事上の得意分野が見つかっている」「自分はどんな仕事をやりたいのかわらかである」「自分は何を望んで今の仕事をしているのかわかっている」 「自分なりの職業的な生き方に関する目標・目的がはっきりしている」
	主体的 キャリア形成意欲	「自分のこれからのキャリアについて関心が高い」「これからのキャリアを、より充実したものにしたいと強く思う」「キャリア設計（職業生活の設計）は、自分にとって重要な課題である」 「これからのキャリアをどう歩むべきか、時々考えている」
	キャリアの 自己責任自覚	「納得いくキャリアを歩めるかどうかは、自分の責任だと思う」「キャリア形成は、自分自身の責任である」 「納得いくキャリアを歩めない原因と周囲の環境はあまり関係ない」 「キャリアは周囲の環境によって決められていくとは思わない」
行動	職場環境変化 への適応行動	「新しい環境や状況にも、比較的早くなじんで対応している」「職場環境がどう変わっても動揺しないで対応している」「新しい職場に移ってもすぐに自分らしさを発揮している」 「職場の制度や仕事が変わってもすぐ対応している」
	キャリア 開発行動	「自分の職種、業界分野における最新動向を常に情報収集している」「仕事のために新しいことをいろいろ勉強している」「社会・経済の動きや成り行きに関する情報を、積極的に収集している」 「新しい知識・技術を積極的に学ぶように努めている」
	ネットワーク 行動	「新しい人間関係が構築できるように、社内外の活動に積極的に参加している」「仕事と直接関係ない人とも積極的に交流するようにしている」「新しいネットワークづくりに常に取り組んでいる」
	主体的 仕事行動	「自分の価値観やポリシーを持って仕事に取り組んでいる」「自分の満足感を高めるように、仕事のやり方を工夫している」「常に自発的に仕事を行っている」「仕事の進め方や企画を立てる上で、今までの延長上のやり方ではなく、自分なりの発想を持って取り組んでいる」

参考：堀内 泰利，岡田 昌毅。“キャリア自律を促進する要因の実証的研究” 産業・組織心理学研究 29(2), 73-86, 2016.
よりキャリア自律心理尺度およびキャリア自律行動尺度を一部変更して使用

全体平均(5点満点) ※下部は昨年度数値



出典：パーソル総合研究所 従業員のキャリア自律に関する定量調査

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/career-self-reliance.html>

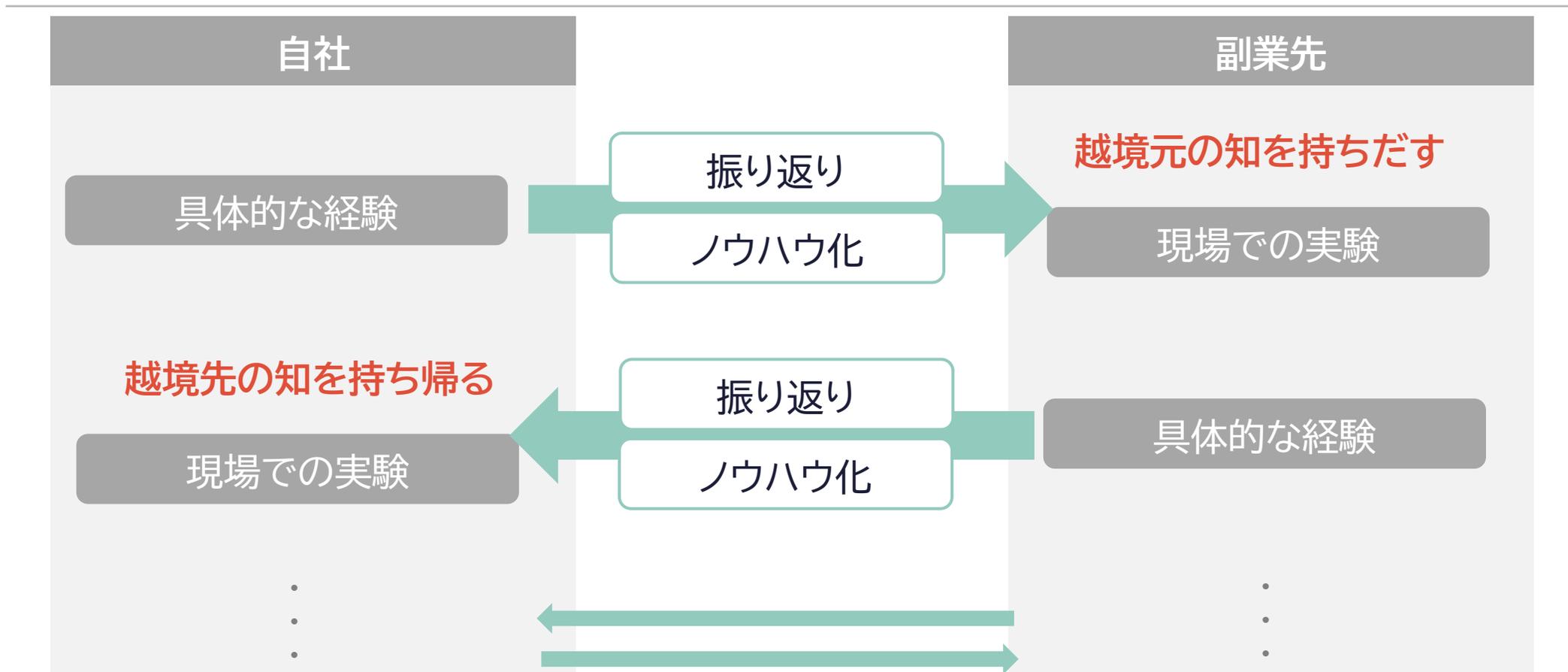
考察

副業を越境学習と捉え、持ち帰りをデザイン



会社同士が関わるからこそ、いかに自社への持ち帰りを促すかが重要

往復行動による越境学習



相互副業における越境学習的効果



一般的な副業イメージ

「自身のスキルを活かして、他社で役立つ」

→キャリアオーナーシップには寄与するものの、**組織エンゲージメントにはつながりにくい**

相互副業での効果

自社環境の見直し:

過去～現在に掛けてのキャリア選択を内省的に捉えることができ、かつポジティブに受け取っている様子

→「隣の芝生は青そうと思って活動したが、実際は**自社の芝生も青かった**」と気付けた

自身の力試し:

「自分の経験やスキルが世の中で求められているか・通用するか」試す機会

→対価をいただき主体的に取り組むことで**自身の成長実感**を伴う場となる

社外経験を自社で活かす:

副業で得た経験がどのような価値があったか、取り組み中／取り組み後に自社内でも対話する機会を持つ

→副業者の**自己効力感の増大**や所属組織・メンバーの**外向きな視点**が生まれるきっかけ

● Session2 ー後半

第三期 相互副業実証実験成果報告



日本たばこ産業
人事部 課長代理

霜野 翔太 氏



麒麟ホールディングス
人財戦略部

長嶋 亜美 氏

日本たばこ産業株式会社

人事部 課長代理

霜野 翔太

SHIMONO

SHOTA



麒麟ホールディングス株式会社

人財戦略部

長嶋 亜美

NAGASHIMA AMI



Theme1

どのような相互副業が実現したのか

-キリンホールディングス×JTで生まれた相互副業-

Theme2

相互副業に取り組むにあたっての葛藤

Theme3

今後の展望

TALK THEME

1

どのような相互副業が実現したのか

-キリンホールディングス×JTで生まれた相互副業-

TALK THEME

2

相互副業に取り組むにあたっての葛藤

TALK THEME



今後の展望