# セプテーニ・ホールディングスにおける
# 副業の実態ならびに効果の定量的検討

人的資産研究所

本レポートでは、セプテーニ・ホールディングスの社員を対象とした「副業」の分析を行った。具体的には、セプテーニ・ホールディングス内で副業経験者を対象に実施した(1)アンケート調査、そして当該社員の(2)人事データ（レピュテーションスコア1やエンゲージメントスコアの変化）を用いて、どのような副業に取り組み、何を得て、どのように成長する社員が多いのかについて定量的に分析を行った。分析の結果、(1)セプテーニ・ホールディングスの社員が挑戦する副業は収入の補填目的というよりも新たなスキルや力の獲得など、経験を目的としたものが多かった。また(2)副業を通じて強い成長感やビジネスパーソンとしての人生の充実を感じた社員も多く、そして(3)自身で試行錯誤や挑戦を重ねるような性質の副業に挑む人ほど成長感やキャリアの充実を感じる傾向にあった。さらに、(4)副業前後のレピュテーションスコアとエンゲージメントスコアの変化を分析した結果、レピュテーションスコアには副業開始後の 1〜3 年間で統計的に有意な上昇は見られなかったが、エンゲージメントスコアには統計的に有意な上昇がみられた。従って副業の経験はレピュテーションスコアという目に見える形ですぐに活躍にはつながらないかもしれないが、少なくとも副業によって本業がおろそかになって活躍が低下する可能性は低く、また会社に対するエンゲージメント（職場に納得し、愛着心を持って働くこと）の向上という変化は期待できるものと考えられる。本レポートではこうした結果が得られた背後の可能性としての「越境学習」の先行研究にも言及しつつ、社会的にも先進的な「副業」が持つ可能性について、セプテーニ・ホールディングスにおける今度の「副業」の利活用の可能性や展望にも触れつつ議論する。

本稿は著者らが共同で執筆したレポートであり、著作権は株式会社セプテーニ・ホールディングスに帰属する。従って「私的使用のための複製」または「引用」などで、著作権法上認められた行為を除き、許可なく複製、編集、翻訳、翻案、放送、出版、販売、貸与、公衆送信、送信可能化はできない。著作権法上認められた行為を超える場合の使用については、同社の許可が必要である。

1 株式会社セプテーニ・ホールディングスにて運用される 360 度マルチサーベイにより算出されるスコア。全社員が全社員を評価することができ、同社では人材に関する周囲の「評判」を可視化した指標として扱われる。なお、Human Capital Report -No.17/2017.7.10 にて同スコアと個々の従業員の業績指標に正の相関関係が確認されている。


© SEPTENI HOLDINGS CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

## 1. はじめに

**背景：副業制度の導入をめぐる状況**

昨今、副業の解禁および人材育成への活用が社会的に話題になっている。2022 年 6 月 24 日の日本経済新聞の記事によれば、厚生労働省は企業に対して、従業員に副業を認める条件や制限理由などの公表を促す方針であるとされ（日本経済新聞, 2022)、国による副業の推進も進んでいる。当事者である企業側の立場からすると、副業の制度を導入する主な目的は「従業員のモチベーション向上のため」「従業員の定着率の向上、継続雇用につながるため」「従業員の収入増につながるため」などであるとする調査結果もある（リクルートキャリア, 2021)。

次にこうした背景を踏まえて、セプテーニ・ホールディングスに固有の背景を整理する。セプテーニ・ホールディングスが主な事業領域としているデジタル・マーケティング業界は、成長産業であると同時に、機材や設備への投資が成功を大きく左右する製造業などとは異なり、人的資本やチーム、組織などの質（優秀さ）によって成功が左右されやすい。その一方で、成長産業ゆえに人材の流動性が高いために、優秀な人材が離職しやすく、また中途採用では過酷な採用競争が起きることが企業にとっては課題である。従ってセプテーニ・ホールディングスを含むデジタル・マーケティング業界では特に、優れた人材を獲得または育成することや、そうした人材に長く自社に勤め続けてもらうことの重要性が高い一方で、その困難さも比較的大きいといえる。

こうした背景を踏まえて、優れた人材を獲得し、長く勤務してもらうために考えられる代表的な二つの方法を述べる。

一つめの方法が、新卒採用の段階で潜在能力が高い人材を見抜いて採用し、その後も効率よく育成を続けることである。セプテーニ・ホールディングスは長年この戦略に沿った取り組みを続けており、「活躍予測モデル」を洗練させた根拠ある採用判断や、採用後の個々人に最適化した育成機会の提供などの取り組みを続けてきた。この取り組みが一定程度奏功し、これまでにも多くの優秀な人材とともに企業が発展することができた。

二つめの方法が、そうして採用・育成した優秀な人材にとって魅力ある、活躍できるフィールドで会社があり続けることである。そのためには活躍に見合った待遇を社員に提供することも当然ではあるが、それに加えて、会社に所属しながら自己実現や成長を続けられる環境を整えることも重要である。一般的に人が働くうえでモチベーションの源泉となる要因には、金銭的なもの（衛生要因）に加えて、成長や能力の発揮などの仕事のやりがいに関するもの（動機づけ要因）も含まれるとされるため（cf. ハーズバーグの動機づけ衛生理論, 菊入(2019))、二つの要因を両方整えることが欠かせない。

副業制度もこのような背景でセプテーニ・ホールディングスに導入された。すなわち、業務外活動を通じて働き手にさらなるスキルアップの機会を認めるとともに、自社における仕事だけでは得られないやりがいや成長機会につなげてもらうことが、セプテーニ・ホールディングスにおける副業制度の主な導入目的だった。

**背景：副業制度の意義や効果に関する研究**

しかし副業制度は果たしてこうした望まれるような効果が本当にあるのだろうか。副業は日本では近年になってようやく本格化した取り組みであり、従って先行事例も少なく、十分なエビデンスもあまりない。ただしわずかながら存在する先行研究からは、副業がポジティブな効果を持つ可能性と、ネガティブな効果を持つ可能性の両方が指摘されている。

まずポジティブな効果としては「越境学習」によるモチベーションやスキルの向上の可能性が挙げられる（川上, 2021)。越境学習とは、組織の境界を越えて経験を積み、そこから学習することで、組織の中だけでは獲得できない知識やスキルを身につけたり、自身のキャリアに対する内省を深めたりするような学習経験のことを指す（中原, 2021)。従来は社外の勉強会や（中原, 2021)、プロボノ活動などがこうした「越境」の主な研究対象や事例とされてきたが、この考え方は副業にもあてはまる。つまり副業を通じて得られた自社では得られない経験を通じて、何かを学び取り、それを本業に還元するような学習もまた成立しうる(川上, 2021)。また Sessions, Nahrgang, Vaulont, Williams, & Bartels(2021)の研究によれば、副業でモチベーションやや


© SEPTENI HOLDINGS CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

りがいを強く感じるほど、それが本業にも波及し、本業のモチベーションも強まるといった効果があるという分析結果もある（こうした効果のことをスピルオーバーと呼ぶ）。

一方のネガティブな効果としては、本業に加えて副業にも労働時間を割くために、それが働きすぎや消耗につながる可能性も危惧されている。前掲の Sessions(2021)の研究では、副業に熱中しすぎることが、本業に取り組む時間中にも副業のことが頭をよぎってしまい、かえって本業のパフォーマンスを低下させる効果もみられている。従って副業を推進するうえでは、単に副業制度を導入するだけではなく、こうしたネガティブな効果を最小化し、ポジティブな効果を最大化するような工夫も同時に求められる(e.g.,労働時間管理や健康経営への取り組み、業務中に集中しやすいオフィス環境や ICT 環境の提供など)。

しかし日本では副業を推奨する動きが近年になって始まったばかりで、日本社会で副業がどのような効果をもたらすのかについては未知のままである。さらにいえば、副業の効果は業界や、企業風土によっても異なるかもしれない。特にセプテーニ・ホールディングスが位置するような産業では、個々の人材が持つスキルが企業と個人の成功を大きく左右するために、ポジティブな効果が強く出る可能性もおおいに考えられる。

**本研究の概要**

以上を踏まえて本レポートでは、「副業制度の効果」をテーマとして、セプテーニ・ホールディングスにおける副業経験者を対象とした調査・分析を行う。具体的には、副業経験者を対象としたアンケート調査と人事データを組み合わせて分析を行う。

本レポートの目的を細分化すると、次の二つに分けることができる。まず、副業経験者を対象としたアンケート調査の分析を通じて、「副業の状況やそこで得られると感じているもの」を可視化することである。言い換えれば「セプテーニ・ホールディングスにおける副業の実態を知る」ことが一つめの目標ともいえる。これを通じて「副業」という漠然とした言葉の実態を捉え、明確化したうえで、二つめの目的に向けた論点を整理することを目指す。

二つめの目的が、本レポートで最も重要な「副業の効果」の検証である。どのような性質の副業に挑むと、働き手にとっての成長感や、キャリア(または職業人としての生活)の充実につながるのだろうか。また、こうした副業のポジティブな効果がみられやすい人材の特徴は何かあるのだろうか。本レポートはこうした問いに対する答えをデータから導くことを目指し、アンケート調査の分析を行うほか、副業の前後でレピュテーションスコアやエンゲージメントスコアの得点を比較し、客観的な指標をもって副業の効果の有無を分析する。

ただし本レポートではあくまでも「既に先進的に副業に取り組んでいる社員」のうちアンケート調査の回答が得られた人数のデータを中心に分析を行うため、必然的に分析対象者数が限られる。しかしその限界を踏まえても、70 人弱のデータが得られているため、そうした数の蓄積を活かして、今後の議論の土台になるようなエビデンスを探索的に得ることを目指す。

## 2. 実証研究

**方法**　本レポートでは、1)副業に取り組む社員を対象に実施したアンケート調査と、2)当該社員の過去も含めた人事データの 2 つを組み合わせて分析を行う。1 のデータを使用して、副業に取り組む人自身の視点から見た副業の実態や、ポジティブな効果につながりやすい副業がどのようなものかについて分析を行う。そして 2 のデータを使用して、副業に取り組むことの効果が「レピュテーションスコア」や従業員の会社に対するエンゲージメントの得点(以下「エンゲージメント」と略記する）という客観的な指標に与える影響を分析する。

**分析対象のデータ**　まずアンケート調査については〇〇年〇〇月に副業に取り組んでいた、または過去に取り組んだことのある社員を対象に任意回答で実施された。次に人事データについては、次に人事データについては、上記アンケートに回答した社員を対象に、副業の実施前後の数年間分のデータを使用した。使用データは最小限度に限定しており、具体的な変数（データ）の内容は後述する。

**変数（アンケート調査）**　まずアンケート調査で使用した変数は次の通りである。

**①副業の目的**　副業を始めた目的について、予め用意した 7 つの項目（表 1）が自分にどの程度あてはまるか、「全く当てはまらない」から「とても当てはまる」までの 5 件法で回答を求めた。

**②副業の性質**　自分が取り組んでいる副業がどのようなものかについて、抽象的な特徴をたずねる 10 項目（表 2）が自分にどの程度あてはまるか、「全く当てはまらない」から「とても当てはまる」までの 5 件法で回答を求


© SEPTENI HOLDINGS CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

めた。

**③副業への満足度**　同じく、副業のどのような点に満足しているか、また成長感などを感じるかについてたずねる 9 項目（表 3）が自分にどの程度あてはまるか、「全く当てはまらない」から「とても当てはまる」までの 5 件法で回答を求めた。

**④副業の影響に関する自由記述**　副業がプライベートや本業にどのような影響を与えたと思うか、自由に記入を求めた。ただし特に思いつくことが無い場合は空欄のまま回答を進めるものとした。

**変数（人事データ）**　副業に取り組むことが客観的な効果を生むかを検討するために、社員ごとに次の 2 つの指標に対して「副業開始 $t$ 年前（または $t$ 年後）のスコア」を算出し、分析に用いた。具体的には、1 年前、1〜3 年後の得点を使用した。ただし 1 年後よりも 2 年後、2 年後よりも 3 年後と年数を重ねるほど、最近副業に取り組み始めた社員が該当する得点を持たないために、サンプルサイズが減少する点に注意が必要である。

**⑤レピュテーションスコア**　従業員同士の 360 度評価に基づいて作成される指標で、0〜5 点の範囲の連続値を取る。これをもとに上記の通り、副業開始の $t$ 年前後の変数を作成した。

**⑥エンゲージメントスコア**　この指標では従業員が会社の一員としての意識をどれくらい強く持っているかを 0〜10 点で測定している。日々の社内研究活動の中では、この素点をそのまま使用せず、得点によって回答者をカテゴリ分けする方法でも分析が行われている。ただし本研究では簡略化のため、得点が高いほど会社の一員としての意識が強いことを表す、最大 10 点、最小 0 点の素点をそのまま分析に用いた。

**倫理的配慮**　なお、研究上の倫理的配慮として次の点に留意した。名前などの個人が特定できる情報は排除し、各社員には予め作成した架空の ID を割り振り、分析を行った。また、分析に用いるデータについては全て同社の「デジタル HR ガイドライン2」が規定する規則のもと、適切な手段と目的の範囲内で運用されていることを確認した。

## 3.　結果 1. 副業の実態

### 副業の目的に関する分析

副業を始めた目的をたずねた質問に対する回答が表 1 である。それぞれの項目に対する平均値を算出した結果、特に平均値が高かったものは「新しい知見やスキル、経験を得るため」の目的だった（*mean* = 4.35）。一方で、「本業を超えた社会貢献のため」という質問に対する回答の平均値は低かったほか（*mean* = 2.77）、「副収入を得て、金銭的な余裕を得るため」という質問に対する回答の平均値も高くはなかった（*mean* = 3.70）。

副業の大きな目的が刺激や成長にあり、副収入の目的が必ずしも高くない点は、セプテーニ・ホールディングスの特徴といえる。例えば、パーソル総合研究所が 2021 年に行ったインターネット調査では、副業の動機として収入補填が最も強く、同調査が「ポジティブ動機」と呼ぶスキルアップや自己実現は動機として次点にとどまっていた（パーソル総合研究所, 2021）。セプテーニ・ホールディングスでは、デジタル・マーケティング業界の性質、または社員のスキルやパーソナリティの影響などからか、パーソル総合研究所 (2021)がいうところの「ポジティブ動機」による副業が多い点が注目に値する。

表 1. 副業の目的に関する記述統計量

「あてはまる」割合の列には、「当てはまる」「とても当てはまる」のどちらかの選択肢を選んだ者の割合を記載した。

| | 平均値 | 「あてはまる」割合 |
|---|---|---|
| 本業では得ることができない、新しい知見やスキル、経験を得るため | 4.35 | 86% |
| 個人で稼ぐ力を身につけるため | 3.77 | 62% |
| 副収入を得て、金銭的な余裕を得るため | 3.70 | 61% |
| 様々な分野の人とつながり、人脈を広げるため | 3.62 | 64% |
| プライベートの充実のため | 3.56 | 61% |
| 新しいキャリアの可能性を探索するため | 3.47 | 53% |
| 本業を超えた社会貢献のため | 2.77 | 29% |

### 副業の性質に関する分析

次に、どのような性質の副業に取り組む人が多いのか、抽象的な性質をたずねた結果が表 2 である。特に平均値が高かったものは「自分が意思決定をする」といった自律的な特徴や（*mean* = 4.09）、「新たなスキルや能力が身に付く」（*mean* = 4.06）、「試行錯誤を重ねる必要がある」（*mean* = 4.02）といった、挑戦的な特徴だった。一方で「本業と近い仕事」かどうかについては回答が分かれるなど（*mean* = 2.65）、必ずしも本業を直接活かすことができるものかどうかは一貫した傾向はみられなかった。

表 2. 副業の性質に関する記述統計量

「あてはまる」割合の列には、「当てはまる」「とても当てはまる」のどちらかの選択肢を選んだ者の割合を記載した。

2 同社における人事データ利活用の方針を定めたもの。「企業価値の向上は個人の成長によって達成される」という理念のもと、人事データの適切な扱い方について規定している。詳細は次の URL を参照。（https://www.septeni-holdings.co.jp/dhrp/guideline/index.html）


© SEPTENI HOLDINGS CO., LTD.　ALL RIGHTS RESERVED.

| | 平均値 | 「あてはまる」割合 |
|---|---|---|
| 成果を出す上で、自分が意思決定をして物事に取り組む場面が多い | 4.09 | 79% |
| 副業を通じて、新たなスキルや能力が身に付く | 4.06 | 77% |
| 副業を通じて、本業では出会えないような人達と知り合うことができる | 4.02 | 79% |
| 成果があがる方法を探すために、試行錯誤を重ねる必要がある | 4.02 | 80% |
| 本業での経験が、今の副業で活きていると感じる | 3.52 | 56% |
| 本業で培ったスキルや経験が活かせる仕事である | 3.47 | 56% |
| 顧客やユーザー、取引先等から、自分の仕事に対するフィードバックを受けることができる | 3.32 | 50% |
| 現在の副業では、多くの関係者と関わっている | 3.20 | 41% |
| 社会貢献を実感しやすい仕事である | 2.98 | 33% |
| 本業と近い（共通する）領域の仕事である | 2.65 | 30% |

**副業の満足度に関する分析**

続いて副業の満足度および成長感についての質問の分析を行った結果が表 3 である。総じて高い平均値となっている質問は「新たな気づきを得ることができた」（*mean* = 4.11）、「ビジネスパーソンとして成長することができた」（*mean*＝3.85）といった成長感に関する質問や、「充実した時間を過ごせていると感じる」（*mean*＝3.83）といった人生の充実感（ウェルビーイング）に関する質問だった。

一方で「期待した通りの副収入が得られている」という質問の平均値はちょうど 5 つの選択肢の中央値で（*mean* = 3.03）、収入面の満足度は人それぞれだったといえる。

表 3. 副業の満足度に関する記述統計量

「あてはまる」割合の列には、「当てはまる」「とても当てはまる」のどちらかの選択肢を選んだ者の割合を記載した。

| | 平均値 | 「あてはまる」割合 |
|---|---|---|
| 副業の経験を通じて新たな気づきを得ることができた | 4.11 | 79% |
| 副業の経験を通じて、ビジネスパーソンとして成長することができたと感じる | 3.85 | 68% |
| 仕事・プライベート問わず、充実した時間を過ごせていると感じる | 3.83 | 65% |
| 副業の経験が、本業に良い影響を与えていると感じる | 3.76 | 67% |
| 副業が可能であることが、今の会社で働き続けている理由の1つになっていると感じる | 3.70 | 67% |
| 現在の副業活動に満足している | 3.65 | 55% |
| 期待していた通りの職業生活を送れている（本業・副業問わず） | 3.62 | 58% |
| 期待した通りの経験が積めている | 3.52 | 58% |
| 期待した通りの副収入を得られている | 3.03 | 38% |

**副業の影響に関する自由記述**

そして、副業を経験した社員に対して副業の公私にわたる影響を自由に記述するように求めた質問を分析した。自由記述を分析に使用することの利点は、副業経験者が自分の言葉で語る生の記述を得ることで、抽象的な質問だけではとらえきれない具体的な「副業像」を見出すことにある。ただし分析にあたっては個人を特定できないように内容を一部加工して用いた。

分析には「共起ネットワーク分析」という、「一緒に使用されやすい単語はなにか」をもとに、自由記述を分解し、グループ分けする統計分析手法を用いた[3]。次のページの図 1 はこの分析によって得られた結果である。それぞれの円の大きさは回答の頻出度、円同士をつなぐ線は共起しやすさ(一文の中で一緒に使用されやすいもの)を表している。そして、回答を機械的にグループ分けした際の結果が色分けして表現されている。

ここでは、色分けされたカテゴリをもとに、該当する代表的な自由記述と、分析者が名付けたカテゴリ名をまとめる。

**①自分を活かす・事業を起こす（図の左上部）**

自由記述の例: 「自分自身を一つの事業体として捉えることができるので、事業者目線になれる」

**②コミュニケーション（図の左部）**

自由記述の例: 「暗黙知を伝える力。どんなバックグラウンドを持った方にも理解してもらえるよう、論理的に丁寧に伝える（主にテキストコミュニケーション）」

**③本業への明確な影響（図の左下部）**

自由記述の例: 「「自分でゼロイチで 1 円でもお金をつくりだせた」という経験は何事にも代えがたい自信になった。これは本業にも生きていると思う。」

**④お金を得る経験（図の右下部）**

自由記述の例: 「管理部門では経験できない「自身で苦労してお金を稼ぐ」という経験をしたことで、改めて事業会社のメンバーをできる限りサポートしたいと考えるようになった。」

**⑤関連知識が得られること（図の右部）**

自由記述の例: 「クリエイティブ側の人が「言われていやなこと」「言われたら嬉しいこと」というのがやはりある程度理解できているというのは本業において、大きくメリットになっていると感じます。」

**⑥「精神的充実」（図の上部）**

自由記述の例: 「徐々に仲間ができ、仕事として動き始めると、それが自分にとってのストレス解消になっているのでは？と感じる場面があり、精神面での良い影響が思い浮かぶ」

これらの記述に対して考察を行うと、副業を通じて得た気づきは人によって異なるが、総じて本業に対する様々な好影響があったものと推測できる。そして、それは必ずしも過去の調査が明らかにしているような「金銭的な理由」というよりは（パーソル総合研究所, 2021）、ビジネスパーソンとしての成長実感や、新しい視点を身に付けることができたなどのスキルアップのような内容が多いものと理解できる。

3 分析には KH Coder を用いた。


© SEPTENI HOLDINGS CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

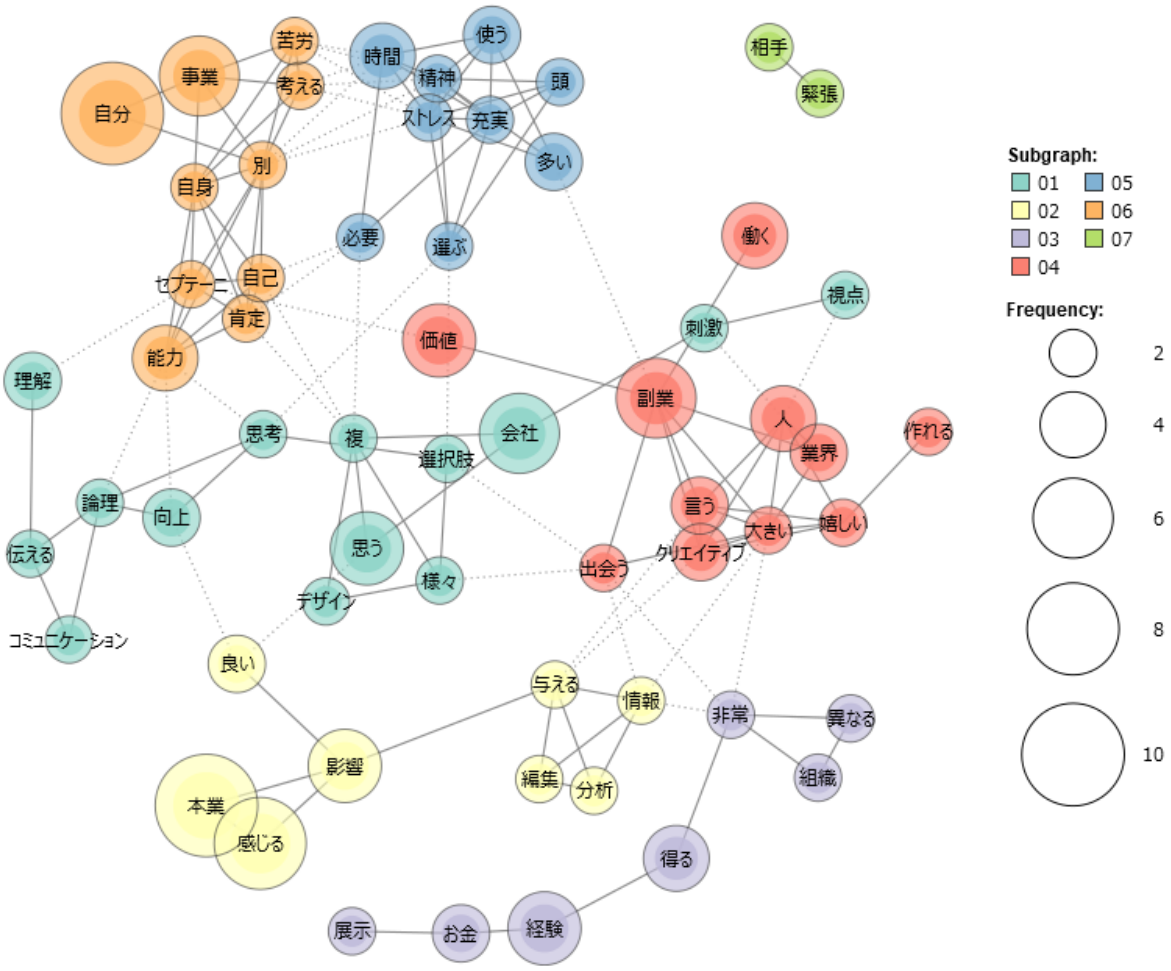



図 1. 自由記述を用いた共起ネットワークの結果

## 4. 結果 2. 副業の意義

### 分析 1. 新たな気づきや充実につながる副業の特徴

本章では前掲の結果を受けて、「より成長実感や生活の充実につながりやすい副業」が何かを明らかにするために、重回帰分析を用いて分析を行った。

分析にあたっては、まず、簡略化のために「副業の性質」を次の 2 つの総合点に分けた[4]。

**①新規性が強い副業**　「副業を通じて、新たなスキルや能力が身に付く」「成果を出す上で、自分が意思決定をして物事に取り組む場面が多い」など 6 項目の平均値。

**②本業と共通する副業**　「本業と近い（共通する）領域の仕事である」など 4 項目の平均値。

同様に「副業の目的」も次の 2 つの総合点に分けた。

**③挑戦の目的**　「本業では得ることができない、新しい知見やスキル、経験を得るため」など 4 項目の平均値。

**④生活の目的**　「個人で稼ぐ力を身につけるため」など 3 項目の平均値。

以上の①～④の特徴を説明変数として使用し、副業の満足度のうち、セプテーニ・ホールディングスの副業導入の目的から見て重要な 3 つの質問への回答（**新たな気づき、良い職業生活、充実した時間**）を目的変数として使用し、重回帰分析を行った（表 4）。

分析の結果、どの目的変数に対しても「新規性」の特徴がプラスの効果を持っていた[5]。すなわち、新たなスキルや能力、人脈などが得られ、試行錯誤を重ねる・裁量が大きいような副業に挑んでいる人ほど、気づきが多いほか、職業生活の充実も感じていたといえる。

この点を踏まえると、本レポートの目的の一つである

4 総合点の作成にあたっては、探索的因子分析を使用した。平行分析ならびに解釈可能性を考慮し、副業の性質、満足度のどちらに関しても 2 因子を抽出した。

5 ただし相関係数の分析では、どの目的・性質も目的変数と正の相関関係にあった。したがって、重回帰分析の結果は『特に新規性が重要』という含意を持っており、『新規性だけが重要』とまでは言えないことに注意が必要である。


© SEPTENI HOLDINGS CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

「どのような副業に挑むことが成長感やキャリア充実につながるのか？」という問いに対する一つの答えとして、「様々なことにチャレンジし、裁量が大きく、新たなスキルの獲得を目指すような副業」という答えが得られたといえる。

表 4. 重回帰分析の結果

分析に際しては、回答者の年齢を統制変数に加えた。

† $p$<.10, **$p$<.01, ***$p$<.001

| 従属変数： | <q23s5> 新たな気づき | <q23s8> 良い職業生活 | <q23s9> 充実した時間 |
|---|---|---|---|
| 副業目的：挑戦 | 0.20 | -0.20 | -0.22 |
| 副業目的：生活 | 0.06 | 0.02 | 0.23 † |
| 副業性質：新規性 | 0.54 *** | 0.45 ** | 0.42 ** |
| 副業性質：共通性 | 0.07 | 0.22 | 0.26 |
| 年齢 | 0.13 | 0.01 | -0.03 |
| 決定係数 | 0.59 *** | 0.24 ** | 0.37 *** |
| 調整済み決定係数 | 0.56 | 0.18 | 0.32 |
| *N* | 66 | 66 | 66 |

**分析 2. 副業の効果が強く表れる人材の特徴**

また、上記のような「挑戦的で新規性が強い副業に挑むほど、成長につながる」という傾向は、特定の性質を持つ社員に強く表れる可能性がある。そこで、社員のパーソナリティや属性など、いくつかの変数で分析を探索的に行ったところ、特にレピュテーションスコアの得点によって、効果が分かれる傾向がみられた。

具体的には、回答者の中で副業開始前のレピュテーションスコアが相対的に高い社員とそれ以外を区別して分析を行ったところ、副業開始前のレピュテーションスコアが高かった社員が特に、「挑戦的で新規性が強い副業に挑むほど、成長につながる」という傾向が強く表れた[6]。また、「本業と共通性が高い副業に挑むほど、成長につながる」という傾向も、レピュテーションスコア相対的に高い人に顕著だった。

以上の結果を踏まえると、セプテーニ・ホールディングスにおいては、レピュテーションスコアが相対的に高く、既に一定の実力を持ち、また社内でそれを評価されている人が新たな挑戦の場として副業を活用すると効果的であることが推測できる。

**分析 3. サーベイと eNPS の変化**

最後に、こうした副業経験の効果がアンケート調査の主観的回答だけでなく、レピュテーションスコアやエンゲージメントスコアといった客観的な指標にも表れたかどうかについて、分析を行った。具体的には、副業経験者の「経験前」の各スコアと比べて、「経験後」のスコアの方が平均値が高い傾向がみられるのかを検討した。ただし、これまでの分析以上に分析対象者数が限られるため、結果をすぐに一般化することには慎重になる必要がある（副業経験前に加えて、経験後数年分のデータが欠損なく揃っている必要があるため）。

まず、副業経験後のレピュテーションスコアの推移を分析した（図 2）。副業経験から 3 年後までのデータを分析したところ（$N$=29）、レピュテーションスコアの平均値はわずかながら上昇する傾向にあった。ただしその上昇傾向は統計的に有意ではなく、確実な傾向であるとまではいえなかった[7]。これは開始 1 年後までのデータだけを使用して、分析対象者数を増やした場合などでも同様だった（$N$=52）。

以上のことから、副業を経験することで社員の表業の活躍が促され、レピュテーションスコアが高まる傾向は統計的に確実とはいえなかった。しかし、平均値は少なくとも上昇しているため、平均的に見れば、副業の経験によって本業の活躍が抑制されることはまれではないかと考えられる。今回の分析ではデータ数が限られていたため、今後事例を積み重ねることで、統計的に確実な傾向がみられる可能性が十分に残されていると考えられる。

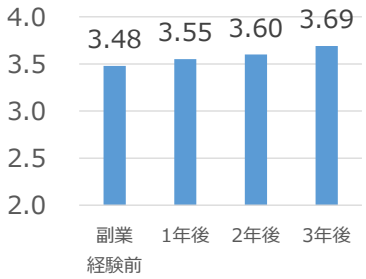



図 2. レピュテーションスコアの推移

次に、社員のエンゲージメントスコアを用いて同様の分析を行った。ただしエンゲージメントスコアはレピュテーションスコア以上に分析対象者数が限られたため、「副業経験前」と「1 年後」の比較結果のみを本レポートに掲載した（図 3）。分析の結果、エンゲージメントスコアには副業経験を経て統計的に有意な上昇傾向がみられた[8]（$F$(1,24)=10.23, $p$<.01, 偏 $\eta^2$ = .10）。

従って、副業を始めた後の方が、会社に対する愛着は高まる傾向がみられたといえる。分析対象者数が限られるために（$N$=25）、すぐに全社に一般化することは難しいが、セプテーニ・ホールディングスにおける副業の導入目的の一つである、多くの人材にとって魅力的な会社を作るという

6 分析には交互作用項を含む重回帰分析を使用した。前掲の重回帰分析のモデルに、①副業開始前のレピュテーションスコアと、②レピュテーションスコアと「副業の性質」の交互作用項を新たに加えて分析を行った（説明変数は標準化）。分析の結果、「新たな気づき」「良い職業生活」を目的変数とした場合に、副業の性質とレピュテーションスコアの交互作用が統計的に有意だった。

7 参加者内 1 要因分散分析を行った結果、時間経過の効果が統計的に優位ではなかった。

8 なお 3 年後までのデータを使用した際にも概ね同様の傾向が見られ、副業経験前よりも、経験後の数年間の方がエンゲージメントスコアが高かった（N=7～13）。


© SEPTENI HOLDINGS CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

ことに沿った運用が果たせていたのではないかと考えられる。

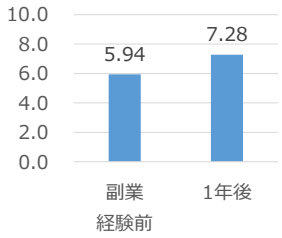



図 3. エンゲージメントスコアの推移

## 5. 考察

本レポートではセプテーニ・ホールディングスにおいて近年導入され、また社会的にも注目を集める「副業」の実態や、その効果を様々な観点から分析した。本章ではこれまでの結果を振り返り、そこから導かれる考察や今後の展望をまとめる。

**セプテーニ・ホールディングスにおける副業の概況**

まず本レポートの結果 1 では、セプテーニ・ホールディングスにおける副業の実態を中心に分析した。分析の結果、セプテーニ・ホールディングスでは挑戦的な副業に挑む人が多く、副収入の目的などは相対的に少なかった。副収入を目的とする副業は、それ自体が「間違い」ということではなく、むしろ全国的な調査においては一般的な傾向ともいえる（パーソル総合研究所，2021）。一方でセプテーニ・ホールディングスでは、そうした目的も含まれるものの、それ以上に自身の成長や新たな刺激、経験などを求める目的の方が相対的に強かったといえる。その理由は定かではないが、デジタル・マーケティング業界という成長産業の業界に属する企業であることや、個性を尊重する人材育成を試みてきたセプテーニ・ホールディングスの社風なども影響しているのかもしれない。

**副業の効果**

そして結果 1 の後半と結果 2 では、副業の効果について 3 つの観点で検討を行った。順に代表的な結果と考察を述べる。

第一にアンケート調査の主観的な回答において、副業の満足度や、副業の影響についてたずねた。分析の結果、副業の満足度は総じて高く、新たな気づきにつながったという回答が多かった。また関連する自由記述も多く得られ、その分類の結果、副業で得られた経験や知識が、本業にも（少なくとも主観的には）活かされていると感じる傾向がみられた。

第二に、副業の中でも、新規性や裁量の特徴が強いことに挑むほど、新たな気づきや、職業生活の充実（ウェルビーイング）が強まる傾向もみられた。このことから、あらゆる副業が同様にポジティブな効果を持っているというよりは、そうした効果が強い副業と、そうでない副業がみられるものと考えられる。

第三に、アンケート調査だけでなく、エンゲージメントスコアという客観的な指標においても、副業による改善がみられた。またレピュテーションスコアにも少なくとも副業の悪影響が平均的にはみられず、どちらかといえば得点が上昇する傾向にあった。副業の経験者数がまだ限られており、分析対象とできた人数が少ないために、分析は不安定なことには留意が必要である。しかし、第一・第二の結果と併せて考えると、副業には一定のポジティブな効果が期待できるほか、少なくとも会社に対する愛着の向上には好影響が客観的にも見込めるものと考察できる。

**副業の効果がみられた理由**

では、なぜ副業を経験することがエンゲージメントスコアの向上につながったのだろうか。先行研究などをもとに考えられる仮説は主に 2 つである。

第一に、越境学習の研究の観点からの仮説が挙げられる。冒頭で述べた通り、越境学習の研究では、本業とは異なる環境を経験することが、新たな視点の獲得や、本業の充実に影響するといわれている。具体的には、社外の環境も経験することで、①自社の魅力を客観視することができた、または②新たな気づきや成長感を得られることで全般的な職業生活の充実につながった、といった体験がエンゲージメントスコアの向上の背景にあると推測できる。他にも、仮に副業の経験が成長感にまではつながらなかったとしても、③副業が本業の気分転換になるという単純な理由で、本業のエンゲージメントスコアが向上した可能性もある。

上記の仮説を間接的に支持する回答は、結果 1 末尾の自由記述でも多く見られた。副業の経験を本業に活かす、全社的な目線（または他部門の目線）に立って考えることができる、などの回答がみられたことから、この仮説がすべてを説明できるとまでは言い切れないが、一定の論拠にはなりうると考えられる。

第二に、組織行動論の先行研究の仮説を応用するならば、「副業を認めている」という事実から、社員が「自分たちに支援的な雰囲気」を感じたという可能性もある。こうした「自分たちに支援的な雰囲気」は組織行動論の先行研究で「perceived organizational support」（知覚された組織的支援）と呼ばれており、社員のエンゲージメントなどにつながる可能性が示されている（Eisenberger et al., 1986; 佐藤・島貫・林・森永, 2020）。そして、副業や両立支援制度など、社員を支援するための制度は「使うこと」によっても直接的にポジティブな影響があるが、「存在する」だけでも、「従業員から搾取しようとしている会社」ではなく「従業員を支援しようとしている会社」だという認識につながり、それがモチベーションにつながるとされている（Casper & Harris, 2008）。ただし、近年こうした観点から副業の効果を論じる試みも進んでいるが、今回の調査で


© SEPTENI HOLDINGS CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

は明確にそこまでの特徴を測定していない。また、仮説を支持する直接的な自由記述のコメントなども得られていないために、この仮説についてはまだ解釈にとどまる。

### 今後の展望

最後に、本レポートの定量分析と考察を踏まえた、今後の展望について述べる。

まず理論・研究上の展望として、副業経験者の今後の拡大を見据えて、さらにデータを積み重ねて分析を行う余地がある。本レポートはあくまでも限られた数十名を対象とした分析結果にとどまるため、分析に不安定な点もみられた(e.g.,レピュテーションスコアが向上しているが統計的に有意な結果は無かった点)。また、副業開始から長くても3 年後までの変化しか分析することができていない。そのため、本レポートで見られたような傾向が何年後まで続くのか、また先駆者として副業に挑む者だけではなく幅広くみられるのかなどについて、分析を重ねる必要がある。

そして実践的な展望としては、セプテーニ・グループにおいて副業の戦略的な活用をさらに進める必要がある。本レポートの分析結果を踏まえると、副業は適切に運用することによって、本業における成長の加速や、キャリアの充実、そして人生全般の充実につなげることが可能と考えられる。労働人口減少などにより、成長産業において優れた人材を獲得することの困難さが増す中、社員がより成長しやすく、また満足感も高く働ける環境づくりは今後さらに重要なものとなる。こうした環境づくりのために、副業を施策の一つとして活用するとともに、会社だけではなく社員の立場にとっても「効果的な副業」のあり方について、客観的なエビデンスを用いた発信を続けることが期待される。

## 6. 文献


Casper, W. J. & Harris, C. M. (2008). Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signaling morels. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 95-109.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

川上淳之 (2021). 「副業」の研究 慶應義塾大学出版会.

菊入みゆき (2019). 仕事へのモチベーション 角山剛史(編)組織行動の心理学 pp. 123-149.

中原淳 (2021). 職場学習論 増補新装版 東京大学出版会.

日本経済新聞 (2022). 副業制限なら理由公表 厚労省、解禁加速へ企業に要請 https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUA15BUS0V10C22A6000000/ (2022 年 7 月 11 日参照)

パーソル総合研究所 (2021). 第二回副業の実態・意識に関する定量調査 https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/sidejob2.html (2022 年 7 月 11 日参照)

佐藤佑樹・島貫智行・林祥平・森永雄太 (2020). インクルージョン風土と従業員の創造性―知覚された組織的支援 (POS) の媒介効果― 組織科学, 54(1), 16-31.

Sessions, H., Nahrgang, J. D., Vaulont, M. J., Williams, R., & Batels, A. L. (2021). Du the hustle! Empowerment from side-hustles and its effects on full-time work performance. *Academy of Management Journal*, 64(1), 235-264.

リクルートキャリア (2021). 兼業・副業に関する動向調査 (2020) https://www.recruit.co.jp/newsroom/recruitcareer/news/pressrelease/2021/210225-02/ (2022 年 7 月 18 日参照)



© SEPTENI HOLDINGS CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.