多様で柔軟に働く「副業」への一考察
――客室乗務員などの事例をもとに

永石 尚子（ANA総合研究所客員研究員）

目　次

1. はじめに――副業をめぐる日本企業の背景　19
2. 副業の意義と目的　23
3. 航空業界の働き方の変化―― 客室乗務員の副業　27
4. 副業のこれから――人生100年時代の新しい概念「パラレルキャリア」　30
5. 最後に　30

「働き方改革」の重要項目のひとつである「多様で柔軟な働き方」として「副業」に注目が集まっている。政府の積極的な推進を受けて、主要電気通信会社や製薬会社など、社会的影響力の高い大手企業が続々と副業を認め始めている。副業に従事する客室乗務員の記事が新聞紙面で取り上げられるなど、様々な業界で副業容認の様相はますます広がりを見せている。そのような動きに加速され、産業界は、「正社員は本業に専念」という、長きにわたる日本企業の通念を大きく変化させていくのであろうか。本稿は「副業」をテーマとして、「働き方改革」の背景を探り、客室乗務員の事例などをもとに、副業をめぐる働き方改革の実態と社会変化、また、これからの時代のキャリア形成のあり方を考察する。

1. はじめに
―― 副業をめぐる日本企業の背景

(1) 日本企業の副業をめぐる実態

成長戦略の目玉である「働き方改革」の中で、副業は、重要な9分野の「柔軟な働き方」に盛り込まれている。年度内にも副業に関するガイドラインが策定され、政府による企業への副業解禁への推進が本格的に実施される。企業の実態としては、2016年にはロート製薬、2017年にはソフトバンクやディー・エヌ・エー（DeNA）も副業解禁を発表するなど、大手企業だけに社会に与えるインパクトは大きい。また、日産、富士通、花王などは働き方改革以前からすでに副業を認めている。これらの企業の多くで注目すべき点は、政府の方針に従うという消極的な容認ではなく、副業によるメリットを強く認識して積極的に取り入れていることである。下の表は「Business Insider Japan」[(1)]と『週刊東洋経済』の「副業のススメ」[(2)]、および『朝日新聞』(2018年1月10日）[(3)]記事の情報抜粋であるが、副業容認企業各社の経営者や担当者からの言葉からは、副業によるイノベーションの創出、社員のキャリア自立と働きがいの向上、視野と業務の幅拡大による職務スキルアップなどの期待と、副業導入による効果への満足度の高さが伺える。

これらの企業の副業解禁の動きとは裏腹に、現状では多くの企業が慎重な姿勢を見せているが、政府の方針に沿うように企業が自社社員の副業解禁へと大きく動き出すことは予測できる。

図表1　副業を認める企業の声

ソフトバンク	「副業他流試合、武者修行。その成果を自己成長につなげてほしい」 （人事本部長　長崎健一氏）
サイボウズ	「自由な働き方を志向する人にはサイボウズは魅力的な職場となり、ブランド力がつく。社員の成長力も高まり、自分で“稼ぐ”感覚が出てくるので、将来、経営人材が巣立つだろうと感じる」（CEO　青野慶久氏）
ロート製薬	「単線的な働き方では得られぬ経験をしてほしい」（会長兼 CEO　山田邦夫氏） 「人生の選択の自由。会社は管理でがんじがらめにするのではなく社員を信じるし、社員にも自立を求める」（担当者）
リクルートワークス研究所	「副業によって社員は成長機会を得て、課題解決やリーダーシップなどを身につけうる。副業は企業人事が求めるものをもたらす」 （藤井薫研究員）

（出典）『Business Insider Japan』(2017年1月8日)、『週刊東洋経済』(2016年10月29日)、『朝日新聞』(2018年1月10日)をもとに筆者作成。

(2) 成長戦略の目玉である「働き方改革」とは

「働き方改革」とは、これまでの働き方の問題を解決し、生産性や働く環境の向上を目的とした一連の取り組みのことを指す。政府はこの働き方改革を「一億総活躍プラン実現のための最重要課題」として位置付け、2016 年 9 月に有識者らによる「働き方改革実現会議」を総理大臣私的諮問機関として発足させて、長時間労働の是正や、正規労働者との格差がつく非正規の処遇改善などの改革に乗り出している。

「働き方改革」の実現に向けて

「働き方改革」は、一億総活躍社会の実現に向けた最大のチャレンジであり、日本の企業や暮らし方の文化を変えるものです。 厚生労働省では、女性も男性も、高齢者も若者も、障害や難病のある方も、一人ひとりのニーズにあった、納得のいく働き方を実現するため、「働き方改革」の実現に向けて取組を進めていきます。

（厚生労働省 HP より）

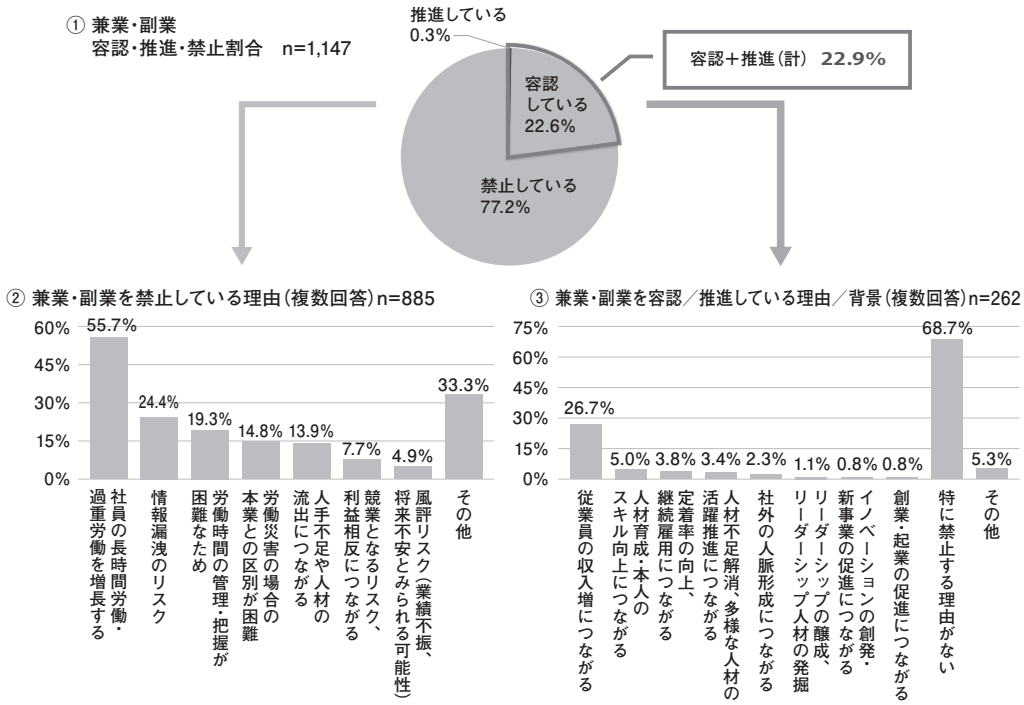
働き方改革が必要となったのは、労働社人口の減少、長時間労働、就業形態などによる格差が主な理由であるが、政府は9つの重要分野を掲げ、次々に施作を打ち出している。プレミアムフライデー[4]や時差 Biz も政府の働き方改革推進を受けた取り組みである。

【「働き方改革」 9つの重要分野】

①同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善
②賃金引上げと労働生産性の向上
③時間外労働の上限規制のあり方など長時間労働の是正
④雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定させない教育の問題
⑤テレワーク、副業・兼業といった柔軟な働き方
⑥働き方に中立な社会保障制度・税制など、女性・若者が活躍しやすい環境整備
⑦高齢者の就業促進
⑧病気の治療、そして子育て・介護と仕事の両立
⑨外国人材の受け入れの問題

次項以下では、 9分野の中の「柔軟な働き方」として掲げられている「副業」について、日本の企業が副業を禁止する風潮への経緯、背景、副業解禁による社会への影響、また、働く価値観や生活スタイルにどのような変化をもたらすのかを、各種データと先行研究などをもとに明らかに

図表2　企業の兼業・副業の割合とその理由



（出典）株式会社リクルートキャリア「副業・兼業に対する企業の意識調査」。

していく。

(3) 兼業・副業に向けた政府の取り組み

「働き方改革実現会議」のとりまめとしての「働き方改革実行計画書」の5－（3）「副業・兼業の推進に向けたガイドラインや改定版モデル就業規則の策定」の項に、企業に向けた兼業・副業ガイドライン策定、企業が労働者の健康確保に留意しつつ、副業・兼業の普及促進を図ること、およびその啓発が盛り込まれている。これまでの企業の副業禁止を政府が慣行として認めていた象徴的な文書証として、厚生労働省のモデル就業規則「第3章 服務規律」の遵守事項第11条「許可なく他の会社等の業務に従事しないこと」との記載がある。しかし、この就業規定は2016年12月26日に廃止が発表されており、「副業原則容認」の方向性が示されている。[5]

（4）日本企業の副業禁止ルール

そもそも法律上で明確に副業が禁止されているのは公務員のみであり、その他の職業では原則的に副業・兼業の禁止への拘束力はない。しかしながら、現在、多くの企業が就業規則に副業禁止を掲げている。前述の厚生労働省のモデル就業規則の副業を禁止するとの規定も、多くの企業の副業禁止をしている実態に則ったものであり、これまでの日本の企業の雇用事情が反映されている。副業禁止が一般化したのには、供給以上の需要があった経済状況と、厚みある生産年齢層が人口ピラミッドを支えていた社会情勢の中で、本業一本での働き方が機能としてマッチしていた時代背景がある。

リクルートキャリアが実施した調査[6]によると、就業規則で社員の副業・兼業を「容認している」と答えた企業は22.6%、「推進している」が0.3%であった。副業・兼業を認めている理由で最も

多いのは「特に禁止する理由がない」（68.7%）で、次が「社員の収入増につながる」（26.7%）という理由であった。一方、副業・兼業を認めていない企業（77.2%）は、「社員の長時間労働・加重労働を助長する」（55.7%）を最も多く理由としてあがり、次に「情報漏えいのリスク」（24.4%）と続いた。

このデータからわかるように、副業を認めている企業は「なんとなく容認、または黙認」という傾向が強い。副業を認めることに特に強い効果期待があるわけでないことがわかる。一方で、副業を認めない企業は、認めたくない理由が明確である。これらの結果から見ても、日本の企業は副業をデメリットと捉える傾向のほうが強い現状が確認できる。

（5）副業に関する先行研究

副業をキーワードとした先行研究には副業の歴史的背景や、副業禁止の理由を論じたものの蓄積がある。

日本における副業禁止定着の歴史を見ると、高度経済成長期に日本企業が安定した雇用環境で、横並びに同じ方を向いて発展してきた時代背景があると、一般的には言われている。その点については諸説あり、斉藤［2006］(7) は副業禁止ルールの起源は江戸時代の商家にあると主張している。江戸期の幕府や諸藩役所武士の勤務時間は短くフレキシブルで、非拘束時間が長かったのに対し、商家の内部昇進制下にあった手代の場合は、わずかな自由時間の使い方について雇用者から強い統制を受けていたことがその論拠である。

日本企業が副業を禁止する理由について先行研究では、根本[2003] (8)が、「日本企業の多くは、業務に専念してもらいたいとの理由から、副業を禁止あるいは許可制とする就業規則条項を置き、労働時間外の就労のあり方を 規制してきた。これは、後述するように誠実義務など付随義務を介して正当化されているとはいえ、企業への忠誠・奉仕を求める『企業共同体』の論 理が色濃く反映してきたといえるだろう」と述べている。

要するに、本業への支障や機密情報の漏洩などを防ぐため、さらに、会社への忠節という日本的終身雇用慣行が背景にあることに起因するとのことである。また根本は、ドイツの副業規制との比較により、副業禁止の背景には時間外労働の責任主体の問題と労働者の健康保護などの安全配慮の視座があることを指摘している。

副業禁止が準則となった一因として紺屋［2016］(9) は、時間外を含めた労働時間の長さと企業組織への従属貢献を含めた処遇評価をあげ、「兼業・副業の統制は、組織秩序維持の一部分である」との見解を述べており、日本的慣行が背景にあることを主張した根本の説に通底すると言えよう。

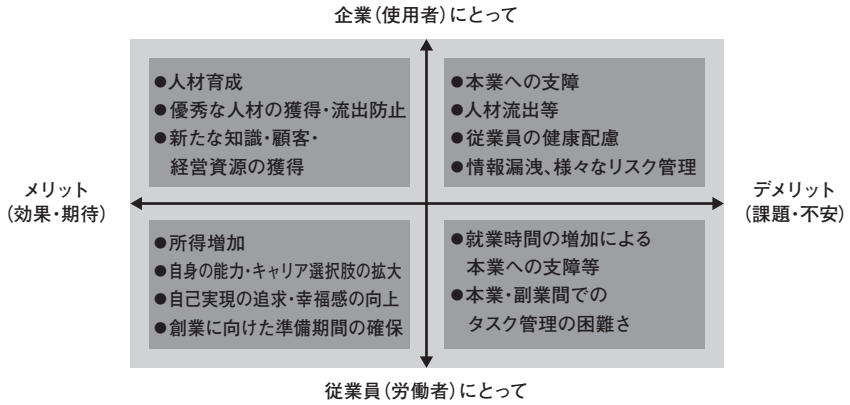
上記、根本と紺屋の研究は企業側のスタンスを調査したものであるが、川上［2017］(10) は個人の副業保有の動機をインターネット調査の実証分析によって明らかにしている。副業保有の理由を金銭的動機、非金銭的動機で比較考察し、金銭的動機による副業保有は本業の業務自体のメリットにならないとい代替的な関係であるが、非金銭的動機による副業は、本業との間に補完的な関係が見られ、自己啓発効果が得られることを示している。非金銭的動機からの本業と副業の補完的関係についての示唆は大変興味深く、後述する「パラレルキャリア」の概念に類似性を持つものと考えられる。

また、内閣肝いりの成長戦略で副業や兼業を推進しているにもかかわらず改革のスピードが緩やかであり、依然として 8 割以上の企業が副業を就業規則で禁じる理由に、長きに渡る日本型雇用システムが大きく影響していることを、これらの先行研究からも読み解くことができる。

(6) まとめ
――日本における副業をめぐる背景と実態

政府が副業を推進する理由は、経済成長を促

図表3　副業のメリット・デメリット



（出典）経済産業相「兼業・副業を通じた創業・新規事業創出に関する研究会」提言。

す効果が期待できるからである。具体的には、企業が抱える人手不足の解消や、副業をきっかけにした創業の推進、優秀な人材の活用、幅広のスキル獲得機会の増加による人材育成、会社と個人の双方の収入増による経済成長などであり、副業がもたらす数々のメリットを期待されている。

働き方改革は「一億総活躍社会の実現に向けた最大のチャレンジであり、日本の企業や暮らし方の文化を変えるもの」と位置付けられているように、これまでの雇用や就業スタイルを根本から見直すきっかけとなる。兼業・副業の推進は、まさに、高度経済成長時代からの新卒一括採用・終身雇用の就業の流れを大きく変え、働く者たちに組織人として、また職業人としての自己価値の棚卸しを促すといっても過言ではない。

次節では、企業と個人の双方から見た副業の意義と目的について分析する。

2. 副業の意義と目的

（1）副業のメリット・デメリット

これまで、副業は個人にとっては機会増加のメリットでも、企業にとってはデメリットと考えられてきた。社員が副業することで、本業が疎かになったり、会社へのコミットメントが下がったり、結果的に副業へ転職によって退職してしまうとうこともありうるのではないか、会社の知的財産や情報が流出するのではないか、というリスク認識が一般的であった。しかし政府の働き方改革では副業のデメリット以上にメリットが大きいことを強調している。

経済産業省は、平成 28 年 11 月に設置した「兼業・副業を通じた創業・新規事業創出に関する研究会」提言[(11)]で、副業のメリット・デメリットを、企業側と従業員側の視点で下の図表のように整理している。

上の図の中の企業のメリットを砕いて具体的に３つにまとめると下記のようになる。

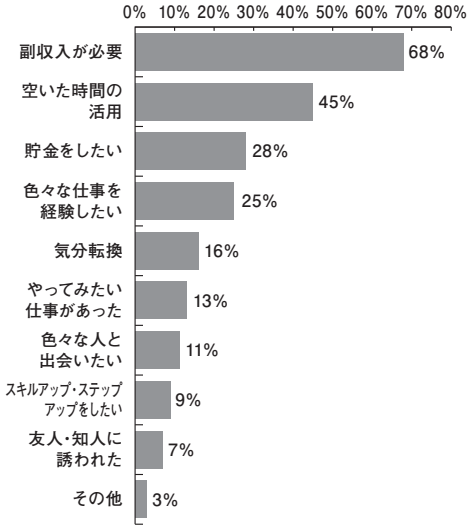
①採用活動において他社との差別化がはかれる

他社と比べたとき「柔軟な働き方ができる」という条件は魅力的でアドバンテージになる。

②優秀な社員の獲得と定着につながる

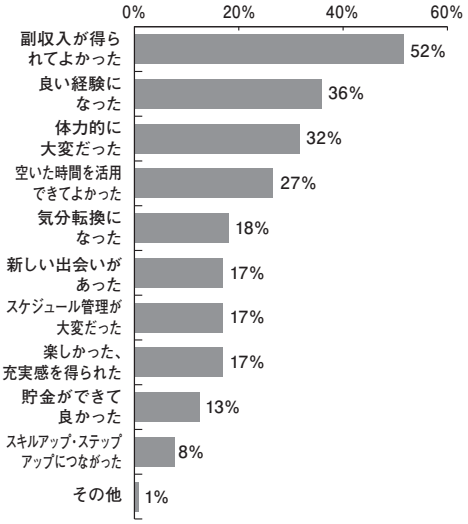
チャレンジ精神があり、様々な仕事で成果を出せるような、独立した個人としての自覚ある優秀な人材が他の仕事に流れず、自社に定着することとなる。

図表4　ダブルワーク(副業)をする理由(複数回答可)



（出典）エンジャパン株式会社「ダブルワーク意識調査」。

図表5　ダブルワーク(副業)をしてみてどうであったか(複数回答可)



（出典）エンジャパン株式会社「ダブルワーク意識調査」。

③社員の人脈や視野が広がり、副業で得たスキルやノウハウを自社で活用できる

副業は社員の成長機会であり、様々な世界を知った社員が活躍することは、会社にとっても有益である。

この点については、前述した、川上［2017］による研究で、「非金銭的動機による副業は本業との間に補完的な関係が見られ、自己啓発効果が得られる」との結論と一致する。それらに加えて、事業成長を促進させたり、新規事業へと結びつく手段としても有効である。

実際に、副業容認が当たり前の欧米の企業では、副業によってスキルやノウハウを高めた社員の、新技術の開発やイノベーション創出によって、事業を発展させた事例が多く見られる。

もちろん、デメリットも十分に考えられる。前述した情報漏洩の危惧に加え、副業により社員の労働時間が増えて本業に支障をきたすことや、就業規則の改定に伴う諸手続きによる負担増、労災や雇用保険の問題など、多くの課題もあることを十分に考慮してから、副業制度の採用を検討する必要がある。

企業側の副業デメリットについてサイボウズのCEO 青野慶久氏は、自身のコラム[12]で下記のように語っている。

「もちろん、副業のデメリットとして情報漏えいリスクや人材流出リスクなど、挙げればいろいろある。これらの問題は、マネジメント力や魅力がない企業で発生する。彼らは副業を認めがたく、抵抗することが予想される。こういう足を引っ張る会社は淘汰してよいと思う。」

「働き方改革」は企業への副業容認に向けた強いメッセージであるものの、現時点において強制力はなく、企業と個人の成長を促す目的で掲げられた。よって、青野氏が言うような「淘汰」まで政府が想定しているとは考えづらいが、人手不足解消や一人当たりの生産力を向上させるという日本の経済課題を解決するためにも、副業環境の整備への企業の自助努力が求められていることには間違いない。

図表6　副業認可企業の条件一覧

《企業の声…期待》
社員の視野が広がる
情報や知識が集まる
社員が成長しイキイキできる
優秀社員が集まる

	制度適用対象条件なし（全社員対象）	制度適用対象条件あり（雇用形態などの条件あり）
審査なし	［積極的奨励企業］ サイボウズ さくらインターネット エンファクトリー オイシックス	ドンキホーテ パート、 有期雇用社員対象
審査あり	MUGENUP 毎月、所属部門長に対する届出と、上長の承認を必要 リクルート ヤフー ソフトバンク 競合会社はNG 控除良俗に反しない 雇用契約を結ばない	［限定的認可企業］ ［奨励］ ロート製薬 勤続3年以上の日本人社員 ［限定的容認］ NISSAN 国内工場・事業所の正社員対象。 休業日のみの8時間以内 NTTデータ

《企業の声…懸念》
本業が疎かになってしまわないか
情報漏洩の危険性があるのでは
社員が疲れてしまうのでは

（出典）経済産業省「兼業・副業を通じた創業・新事業創出事例集」、『週刊東洋経済』（2016 年10 月29 日）などをもとに筆者作成。

（2）副業保有の動機

本項では副業を個人の視点で論考し、副業を持つ理由の調査結果から副業保有の動機を探る。

エンジャパン株式会社によるダブルワーク（副業）意識調査[13]によると、副業理由は「副収入な必要」が1位で、「貯金をしたい」というもの含めて、金銭的動機によるものが圧倒的に多いことがわかる。積極的な副業奨励企業や「働き方改革」がメリットとしてあげている「自己成長」「キャリアアップ」「経験」「チャレンジ」などの非金銭的動機は、導入初期段階では特に強く意識されていないことが結果から確認できる。

一方、「副業をしてどうであったか」では、上記データで理由として目立っていなかった「経験」「出会い」などの非金銭的な項目のボリュームが増している。この結果は、金銭的理由で副業を始めた人が、実際に副業を行った後に非金銭的メリットを実感していることを表すと考えられる。今後、副業が定着すればするほど、もっと非金銭的メリットが次第に実感され、副業のきっかけも非金銭的動機が増加していくであろう。

前節までの内容を整理し、そこから見えてくることをまとめると以下の通りである。

- 日本型雇用慣行を前提とした共通認識で副業は本業に支障を来すものと考えられてきた。
- 多様な経験と多様な視点を持つ人材によるイノベーション創出を期待して、副業保有を積極的に奨励する企業も増えてきている。
- 個人の動機では、副業が生活費や将来のための貯蓄目的だけではなく、経験やキャリアアップを図る手段へと様相が変わってきている。
- リスクだけを強調するのではなく、個人と企業の双方にメリットがもたらされることに着目し、バランス感のある柔軟な勤務体制に転換する時代が訪れた。

これらを踏まえ、次節では、副業を認めている企業の具体的な事例をあげて、制度や条件を比較考察していく。

（3）企業の副業認可の審査、および対象条件

2016 年にロート製薬、2017 年もソフトバンク

図表7　各企業の副業制度の概要

積極的奨励	**サイボウズ** （審査なし×制度適用対象限定なし） 2012年に副業を原則許可する。 会社の名前を使用する事がなければ届け出さえ必要ない。社長の青野慶久氏は「副業禁止を禁止」を唱え、2017年には、他社で働きながら副業したい人を募集する「複業採用」を行うなど、個人の成長と企業の価値を創出する「戦略」として副業を位置付けている。 サイボウズ就業規則 第43条! 「正社員は、会社の資産を毀損する可能性のある場合を除き、副業を行うことができる。」	**エンファクトリー** （審査なし×制度適用対象限定なし） 「生活総合情報サイト　All!About（オールアバウト）」から2011年に事業分社した企業で、個の力を生かす人材戦略を掲げていたところから副業容認へと発展した。 「副業禁止」を規則とする企業が多いなか、真逆の「専業禁止」を謳っている。副業を貴重な成長のチャンスととらえ、事前相談や申請なしで複数の事業を掛け持つことを推奨している。半年ごとに副業の状況をプレゼンし、本業と副業への自覚を高める機会としている。 エンファクトリー人材理念 「いろんな事を複線化することで様々な気付きや機会を得ることもあるでしょう。答えは一つではありません。大事なのは自ら考え、デザインすることです。」
	ソフトバンク（審査あり×制度適用対象限定なし） 2017年10月12日、本業に影響のない範囲かつ社員のスキルアップや成長につながる副業を、会社の許可を得ること前提で、全社員に認める。 「イノベーティブでクリエイティブな企業風土を形成する」ための働き方改革の一環という位置付け。	**ロート製薬**（審査あり×生後適用対象限定あり） 2016年、「社外チャレンジワーク」として、勤続3年以上の日本人社員に、土・日・祝・終業後に収入を伴った仕事への副業を認める枠組みを取り入れている。 そのほかに、「社内ダブルジョブ制度」として、一つの部署にとどまらず、複数の部門・部署を担当できる制度も存在する。
限定的容認	**NTTデータ** 「制度としては認めているが、奨励するものではない。」	**Nissan**（審査あり×制度適用対象対象限定あり） 国内工場・事業所の正社員対象。休業日のみの8時間以内。

（出典）経済産業省「兼業・副業を通じた創業・新事業創出事例集」、「サイボウズにおける副業（複業）推進事例集」などをもとに筆者作成。(16)

やディー・エヌ・エー（DeNA）といった大手企業の副業解禁が続いているが、副業の申請方法や対象社員など、各企業で細部は異なる。副業への経済産業省「兼業・副業を通じた創業・新事業創出事例集」(14)、『週刊東洋経済』（2016年10月29日）の副業特集「副業のススメ」などを参考にして、企業ごとの「審査あり・なし」「対象条件あり・なし」で類型分けしてみると図表6のようになる。

副業認可の対象を全社員として条件をつけないケース、また勤続年数や職種、雇用体系に条件を提示するなどの対象を限定する企業もある。また、副業を申請する手続きも、単なる手続きと、手続きに審査が加わるケースもあるなど形態も様々である。また、NTTデータのように「制度としては認めているが、奨励するものではない」(15)として、手放しでの歓迎までは至らない企業も多く存在しているのが実情である。

図表7は各企業の副業制度の概要を条件の強弱に沿ってまとめたものである。サイボウズのように、厳しい条件なしで、自由に副業できるようにするだけではなく、副業がもたらすメリットを強調した戦略的な副業制度を採用している「積極的奨励する企業」のパターンや、NISSANのように、副業できる対象社員を限定し、副業審査にパスした社員のみが認められるパターンなど、企業によって副業認可のスタンスに違いが存在しているのが現状である。

政府の副業推進をうけて、今後、多くの企業が副業を解禁することになるが、いきなり「審査なし×制度適用対象限定なし」の積極的奨励をする企業が出てくるのであろうか、または、導入段階で「審査あり×制度適用対象限定あり」から始めて、徐々に積極的奨励に移行するような

慎重な姿勢を見せてくるのか、注目すべきである。

3. 航空業界の働き方の変化
―― 客室乗務員の副業

本節では客室乗務員の事例をもとに、航空業界での多様で柔軟な働き方、および展望を考察する。

(1) LCC 客室乗務員の例

LCC が日本の航空業界にもたらした変化は、格安を生み出すビジネスモデルだけではなく、ヒューマンリソースの分野でも新風を吹き込んでいる。客室乗務員の副業はそのひとつである。2017 年 2 月 26 日の『日本経済新聞』[17] に、以下のような記事が掲載されている。

> 「働く力・最興～成長の条件（中）プロの技で差をつけろ～」
>
> 「格安航空会社ピーチ・アビエーションの赤津佳也（34）の働き方はどうか。大学でデザインを学び、アパレル業界に就職。29 歳のとき、『消費者と接する仕事がしたい』と航空業界に飛び込んだ。客室乗務員を務めつつ、前職の経験を生かして通販サイトのファッションモデルもこなす。副業には相乗効果がある。副業先の 20 ～ 30 代の女性からは『ピーチがどう見られているか生の声を聞ける』という。赤津は有用な情報をピーチの業務改善策として会社に提案している。」

この記事は、働き方改革を背景とした特集シリーズのうちの1回であり、日系 LCC のピーチ・アビエーションの客室乗務員が、副業でモデル業に従事しながらフライトしていることが書かれている。

この記事にあるように、ピーチ・アビエーションをはじめ、LCC のなかには客室乗務員の副業を容認している企業もある。筆者は 2016 年に LCC のキャリアマネジメントの研究論文[18] を執筆し、その中で、副業を持つ LCC 客室乗務員 A 氏のインタビューを行った。A 氏は正社員雇用で、会社へも積極的にコミットするプロ意識の高い客室乗務員である。会社に申請して許可を得て、フライト以外に副業を持ち、オフ日に飲食店でアルバイトをしていた。動機としては、A 氏は一家の担い手であることから、生計や将来への貯蓄などの金銭的な理由であった。A 氏が客室乗務員と飲食店での仕事を両立できているのは、副業先の飲食店に理解があって融通が利く、という、副業の条件が整っているということがヒアリングから確認できた。

A 氏のケースなどをもとに筆者が研究調査した範囲で推察すると、LCC が副業を認めているのは、「積極的奨励」ではなく、図表 6 の右下の「限定的容認」に該当すると考えられる。また、副業が容認されているとはいえ、実際に副業を持つ客室乗務員はごく少数であった。副業を持てるほど時間の余裕があるわけでもなく、また、仕事の性質上、勤務スケジュールが月末に決まり、それも変則であることから、副業を持つとしても職業がかなり限定される。よって、本業であるフライトに支障をきたさないように副業を探すのは容易ではない。企業としては、容認はするものの、厳しい条件をつけることは避けられない。

その点、『日本経済新聞』の記事の客室乗務員の副業であるモデル業は副業として適職であろう。不定期でスポット的な勤務、その上、本業である LCC を宣伝する効果も期待できる。客室乗務員を PR で積極的に人材活用する LCC の戦略にぴたりと当てはまる。また、モデル業で培った表現力や演出力はフライトで活かすことができる。それらの条件が整ったからこそ、新聞紙面で紹介できるまでに会社からオーソライズされた、と推察できる。

しかし、この記事にあるモデル業のような好条件での副業を見つけることは容易ではなく、現時点では LCC の副業容認はかなり限定的であ

図表8　外資系航空会社客室乗務員の副業事例（経済産業省の事例集から）

片山 裕子 氏

個人の経歴

- ベルギー・ブリュッセル出身。大学卒業後、外資系航空会社に入社し、客室乗務員として勤務。
- 2015年10年に株式会社AirSolを立ち上げ、世界初のCAアウトソーシングサービスを提供。

- 個人の自由時間を会社が制約しない外国の文化と、世界中を移動し、語学ができ、おもてなしの精神を有するCAの特性を踏まえ、事業を立ち上げ。
- CAが受ける市場調査等の依頼の窓口を一本化することで、受発注を効率化。
- 片山氏自身が現役CAという理由でAirSolに登録するCAも多い。

現職

株式会社AirSol（起業・代表取締役）　サービス業

業種	サービス業	業務内容	外資系日本人CAと世界中の企業・個人が仕事の受発注を行うことができる、世界初のCAアウトソーシングサービスを提供。
規模（従業員数）	1名		
本社所在地	東京都港区		

＋

現職

外資系航空会社（従業員）　航空運輸業

業種	航空運輸業	業務内容	客室乗務員として勤務。
規模（従業員数）	未詳		
本社所在地	フランス		

外資系航空会社	フランス	航空運輸業
株式会社AirSol	東京都港区	サービス業

1 兼業・副業に踏み切った背景・狙い

CAが持つポテンシャルへの気付き

- 通常3、4ヵ国語を話すことができ、年中世界を飛び回って、人種や宗教が異なる人間とコミュニケーションをとっているCAのスキルが、本業以外にも役立つことに気づいた。

ニーズの存在

- 自身もCAとして勤務する傍ら、海外での市場調査等の仕事を個人的に引き受けていたが、他のCAも同様の依頼を受けて断っているケースが多いことを知り、窓口を一本化して受発注を行うビジネスモデルを思い付いた。

2 兼業・副業を行う従業員へのサポート

兼業・副業が当たり前の風土

- 外資系航空会社においては、兼業・副業が当たり前となっており、本業の傍ら、俳優業や飲食店経営に従事している同僚もいる。
- 社内面談において、兼業・副業の有無を質問されるほど。

本業における充実した福利厚生

- 創業準備をするために2年間の休暇取得が認められるとともに、サバティックとして別途2年間の休暇が取得できる。

3 兼業・副業のメリット

本業に従事するだけでは得られない気付き

- 副業を通じて、それまで自身が置かれていた環境を見つめ直すことができ、主体的に考え、行動するようになった。
- 経営者と従業員の両方の考えが理解できるようになり、本業のエールフランスに以前よりも誇りと愛着を持つようになった。

現役CAがブランドに

- 自身が現役CAであることが取引先との関係で信頼に繋がるとともに、利用者がAirSolを選ぶ理由にもなっている。

4 兼業・副業のデメリット

創業時のデメリット

- 創業時は、事業に本腰を入れていないと見られてしまう場合もある。事業を進めていくうちに取組み姿勢は理解してもらえる。

好調期のデメリット

- 事業が軌道にのってくると、スケジュール調整が難しくなってくる時がある。

会社内でのデメリット

- ある程度知名度が出てくると社内の嫉妬も。突き抜けてしまうと認められてくる。もしくは社会的に副業が当たり前になればやりやすくなる。

国の政策への期待　CAや看護師といった職業ごとに、その職業特有のスキルを活かして別の場面で付加価値を生むような取組ができないか。

（出典）経済産業省「兼業・副業を通じた創業・新事業創出事例集」9、10頁。

図表9　外資系航空会社による社員への事業・副業サポート事例（経済産業省の事例集より）

兼業・副業を行う従業員へのサポート　　片山裕子氏のケース (外資系航空会社)
「兼業・副業が当たり前の風土」 ●外資系航空会社においては、兼業・副業が当たり前となっており、本業の傍ら、俳優業や飲食店経営に従事している同僚もいる。 ●社内面談において、兼業・副業の有無を質問されるほど。 ●本業における充実した福利厚生 ●創業準備をするために 2年間の休暇取得が認められるとともに、サバティックとして別途 2年間の休暇が取得できる。

（出典）経済産業省「兼業・副業を通じた創業・新事業創出事例集」10頁をもとに筆者作成。

り、制度として確立しているとはまだ言えない段階である。ただ、今後、徐々に整備が進むであろうことは十分に考えられる。

これまでの日本で「客室乗務員と副業」というのは馴染みがなかった[19]。総じて言えるのは、LCC が吹き込んだ新風という点で、客室乗務員の副業が新聞に紹介されるまでになった事実は、これまでの日本の航空会社の沿革を考えると大きな変化であるということである。

（2）外資系航空会社の客室乗務員の例

LCC の客室乗務員の副業は、日本の航空会社にとって大きな変化の波ではあるが、外資系航空会社ではすでに副業が認められていることが多い。経済産業省「兼業・副業を通じた創業・新事業創出事例集」には副業を持つビジネスパーソンが数多く紹介されており、その中に外資系航空会社の客室乗務員、片山裕子氏の事例が載っている。

片山氏は大学卒業後に外資系航空会社に客室乗務員として入社し、現在もフライトを続けながら、自身が代表として株式会社「Air Sol」を経営している。「Air Sol」は世界初の CA アウトソーシング事業会社で、片山氏自身が現役客室乗務員であることに信頼を寄せた登録者が集まる仕組みができているという。航空の専門知識や人脈を資産とし、また現職の客室乗務員であることを大いに活かした、まさにメリットづくしの副業である。しかしながら、フライトをしながら会社経営をするということは、スケジュール管理や体調管理など、大変な苦労も伴うことが想像できる。それを可能とするには会社の理解なくしては成り立たない。事例集には、片山氏が勤めるエールフランスの副業制度の概要が明示されている。「兼業・副業が当たり前の風土」と見出しにあるように、その詳細を見ると、企業が社員の副業に高い理解を示し、かなり積極的にサポートしていることがわかる。

内容は図表 9 の通りである。

副業の職務内容に関しては、本節（1）の LCC の客室乗務員の事例と同様に、芸能活動や飲食店での仕事が例示されている。その選択は、客室乗務員の仕事特性に対応できる、スポット的な勤務可能な職業というのが共通理由であると推測できる。会社のサポートを受けつつも、客室乗務員自身が自己責任で、本業に支障をきたさない職業を選び、しっかりと役割をマネジメントしている様子が伺え、この点については日系も外資系も変わらないということであろう。

片山氏の事例は、一企業の充実した制度を示しているのではなく、国および社会全体の価値観と働く意識を表すものと言える。これらの副業奨励先進国のモデルを参考として、日本の実態を加味しつつ、働き方改革がより実現可能なステージへと発展していくことを期待したい。

（3）客室乗務員の副業とキャリアへの考察

日本の著しい高度成長期が終わり、経済が減速に差しかかったタイミングで、キャリアのあり方は問われてきた。前述の客室乗務員たちの例を見ても、航空業界にも他業界と同じく、これまでの制度や考え方を改めて見直す転機が訪れていると言えよう。予測不能な変化の激しい時代のキャリアに向き合うには、自身のキャリアを能動的に切り開く「キャリア自律」の姿勢が不可欠である。働く個人がこれまでの日本型雇用モデルに甘んじた組織依存型を脱却し、自ら能動的に学び続けなければ柔軟な働き方は成立しない。慶応義塾大学名誉教授の花田光世氏は著書『働く居場所のつくり方』[20]で、キャリアの概念について以下のように述べている。

「多様な能力と可能性を有している自分自身への気づきを通して、その自分らしさの発揮を、多様な局面で実践し続けるプロセス」(135頁)。

記事のピーチ・アビエーションの客室乗務員も、外資系航空会社の片山氏も、また、他の企業で副業を持つ社員も、まさに「多様な局面で実践し続けるプロセス」にいて、その手段が副業であるのかもしれない。

4. 副業のこれから――人生100年時代の新しい概念「パラレルキャリア」

先ごろ、副業とは少しニュアンスの違う「パラレルキャリア」が注目されている。パラレルキャリアとはピーター・ドラッカーが著書『明日を支配するもの――21世紀のマネジメント革命』[21]のなかで提唱された働き方で、本業を持ちつつ、別の仕事や活動を行って第二、第三のキャリアを築くことを言う。また、ロンドンビジネススクールのリンダ・グラットソンとアンドリュー・スコット氏は、世界的なベストセラー『ライフ・シフト』[22]のなかで、パラレルキャリアに近い概念として「ポートフォリオワーカー」という生き方を提唱し、様々な役割を通して同時並行的に自己発展し、人生100年時代のライフキャリアを充実させていくことの重要性を強調している。

パラレルキャリアは金銭的目的の副業より非金銭的な動機が強く、活動そのものに価値をおいているという点でニュアンスが異なる。本業以外の役割、特に「自分の好きなこと」をやり続けることで、豊かな毎日と成長につながり、それが本業にまで好影響を与えていく、というイメージである。仕事だけでなくボランティアや趣味もパラレルキャリアであり、何かをするために何かを諦めることなく、しなやかで柔軟にやりたいことをやる。そこに価値創造が産まれる。そのような豊かなライフスタイルを、パラレルキャリアは可能にするである。

それでは会社はどうのようになっていくのであろうか。安定的な事業運営の追求姿勢を基底に、利益のための人の集まりだけではなく、それぞれの役割を持った人が集まるソーシャルキャピタルの形にシフトする、というのがその答えかもしれない。副業も金銭的目的だけではなく、個人のキャリアを構築するため一手段、または、ライフキャリアの一要素として、複数の役割を混在させながらのジョブキャリアを積むのが当たり前の時代が来るであろう。

5. 最後に

筆者自身もパラレルキャリアである。ANA総合研究所の客員研究員として産学連携に携わり、キャリコンサルタントとして企業の社員や外国人留学生の支援を行い、また、大学付属の研究所に在籍し、人材開発研究を通してビジネスとは異なる視点での活動も行っている。様々な役割によって得た思考や価値観は世界を広げ、眼に映る景色をも変えてくれる。フィールドを横断して培ったスキル、人脈、情報は掛け算されて、それぞれが互いに相乗効果を及ぼしている。い

ずれの仕事も筆者にとって大切なステージであり、自己成長と刺激あふれた、人生に欠く事のできないプラットフォームである。

本稿では副業を研究対象として、副業を認める企業と社員たちの価値観や就業スタイルについて思索を重ねてきた。しかし副業を論評する意図はない。日本企業が大切にしてきた、一つの会社にしっかり腰を据えてキャリアを築く働き方も、複数の仕事を持ちながらスキルを磨き、それぞれの役割で自身の能力を最大限に発揮する働き方も、どちらもあっていい。そしてこの先はもっと別の働き方が出てくるであろう。

働き方は、強制されるものでも制限されるものでもない。自分で選ぶものである。働き方改革は、ライフスタイルの選択肢を増やし、個人が主役として、能動的に自身の人生に関わっていくためのロードマップであると筆者は考えている。

注

(1) 滝川麻衣子［2017］「政府が年度内に副業解禁へ――長時間労働不安、社会保険はどうなる?」『Busuness Insider Japan』2017 年 11 月 8 日（https://www.businessinsider.jp/post-106855）。

(2)「副業のススメ」『週刊東洋経済』2016 年 10 月 26 日号、東洋経済新報社、57 頁。

(3)「副業解禁の狙いは？ SB 人事～社外の副業、イノベに」『朝日新聞』2018 年 1 月 10 日、朝刊（https://www.asahi.com/articles/ASKDP755XKDPULFA03Q.html〔電子版〕）。

(4) プレミアムフライデー：月末の金曜日の勤務を 15 時など早めに切り上げ、夕方から買い物や飲食、旅行などを楽しむ時間を確保する、政府や経団連が推進しているキャンペーン。

(5)「正社員の副業後押し政府方針、働き方改革で容認に転換」『日本経済新聞』2016 年 12 月 26 日、朝刊。

(6)「株式会社リクルートキャリア［2017］「副業・兼業に対する企業の意識調査」。

(7) 斎藤修［2006］「武士と手代――徳川日本の正社員」『日本労働研究雑誌』552。

(8) 根本到［2003］「副業をめぐる法的規制と労働者の私生活の自由――ドイツとの比較から考える」『日本労働法学会誌』102 号。

(9) 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』58(11)、59-68 頁。

(10) 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』680 号。

(11) 中小企業庁経営支援部創業・新事業促進課経済産業政策局産業人材政策室［2017］「兼業・副業を通じた創業・新規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」（http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/hukugyo/2017/170330hukugyoteigen.pdf）。

(12) 青野慶久［2016］「副業禁止を禁止しよう」note（https://note.mu/yoshiaono/n/nefbbb7f17981〔2016 年 04 月 27 日〕）。

(13) エンジャパン株式会社［2017］「ダブルワーク意識調査」サイト利用者 3,232 名のアンケート調査（2016 年 12 月 27 日～2017 年 1 月 26 日）（https://corp.en-japan.com/newsrelease/2017/3476.html）。

(14) 中小企業庁 経営支援部 創業・新事業促進課 経済産業政策局 産業人材政策室［2016］「兼業・副業を通じた創業・新事業創出事例集 」（http://www.meti.go.jp/press/2017/05/20170531005/20170531005-1.pdf）。

(15)「副業のススメ」『週刊東洋経済』2016 年 10 月 26 日号、東洋経済新報社、57 頁。

(16) 青野慶久［2017］「サイボウズにおける副業（複業）推進事例集」（http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/hukugyo/2016/161226hukugyo03.pdf）。

(17)「働く力・最興――成長の条件（中）プロの技で差をつけろ」『日本経済新聞』2017 年 2 月 26 日、朝　刊、1 面（https://www.nikkei.com/article/DGKKASFS22H46_S7A220C1MM8000/〔電子版〕）。

(18) 永石尚子［2017］「LCC 客室乗務員のキャリアマネジメントの研究」慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修士論文（指導教員:桑原武雄教授・花田光世名誉教授・飯盛義徳教授）。

(19) 過去に、契約社員である客室乗務員で副業を持つ数少ないケースもあったが、個人的な諸事情を汲んで認められるなど、かなり限定的である。

(20) 花田光世［2016］『働く居場所のつくり方』日本経済新聞出版社。

(21) P.F. ドラッガー著、上田惇生訳［1999］『明日を支配するもの――21 世紀のマネジメント革命』ダイヤモンド社。

(22) リンダ・グラットソン、アンドリュー・スコット著、池村千秋訳［2016］『ライフ・シフト』東洋経済新報社。

参考文献・資料

「正社員の副業後押し政府方針、働き方改革で容認に転換」『日本経済新聞』2016 年 12 月 26 日、朝刊。

「副業のススメ」『週刊東洋経済』2016 年 10 月 26 日号、東洋経済新報社。

「副業解禁の狙いは？ SB 人事 ―― 社外の副業、イノベに」『朝日新聞』2018 年 1 月 10 日、朝刊（https://www.asahi.com/articles/ASKDP755XKDPULFA03Q.html〔電子版〕）。

株式会社リクルートキャリア［2017］「副業・兼業に対する企業の意識調査」。

斎藤修［2006］「武士と手代――徳川日本の正社員」552、日本労働研究雑誌。

根本到［2003］「副業をめぐる法的規制と労働者の私生活の自由――ドイツとの比較から考える」『日本労働法学会誌』102 号。

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』58(11)、59-68 頁。

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』680 号。

中小企業庁経営支援部創業・新事業促進課経済産業政策局産業人材政策室［2017］「兼業・副業を通じた創業•新規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」（http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/hukugyo/2017/170330hukugyoteigen.pdf）。

青野慶久［2016］「副業禁止を禁止しよう」note（https://note.mu/yoshiaono/n/nefbbb7f17981〔2016 年 04 月 27 日〕）。

エンジャパン株式会社［2017］「ダブルワーク意識調査」サイト利用者 3,232 名のアンケート調査（2016 年 12 月 27 日～ 2017 年 1 月 26 日）（https://corp.en-japan.com/newsrelease/2017/3476.html）。

中小企業庁 経営支援部 創業・新事業促進課 経済産業政策局 産業人材政策室［2016］「兼業・副業を通じた創業・新事業創出事例集」（http://www.meti.go.jp/press/2017/05/20170531005/20170531005-1.pdf）。

青野慶久［2017］「サイボウズにおける副業（複業）推進事例集」（http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/hukugyo/2016/161226hukugyo03.pdf）。

「働く力・最興――成長の条件（中）プロの技で差をつけろ」『日本経済新聞』2017 年 2 月 26 日、朝刊、1 面（https://www.nikkei.com/article/DGKKASFS22H46_S7A220C1MM8000/〔電子版〕）。

永石尚子［2017］「LCC 客室乗務員のキャリアマネジメントの研究」慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修士論文（指導教員：桑原武雄教授・花田光世名誉教授・飯盛義徳教授）。

花田光世［2016］『働く居場所のつくり方』日本経済新聞出版社。

P.F. ドラッガー著、上田惇生訳［1999］『明日を支配するもの――21 世紀のマネジメント革命』ダイヤモンド社。

リンダ・グラットソン、アンドリュー・スコット著、池村千秋訳［2016］『ライフ・シフト』東洋経済新報社。