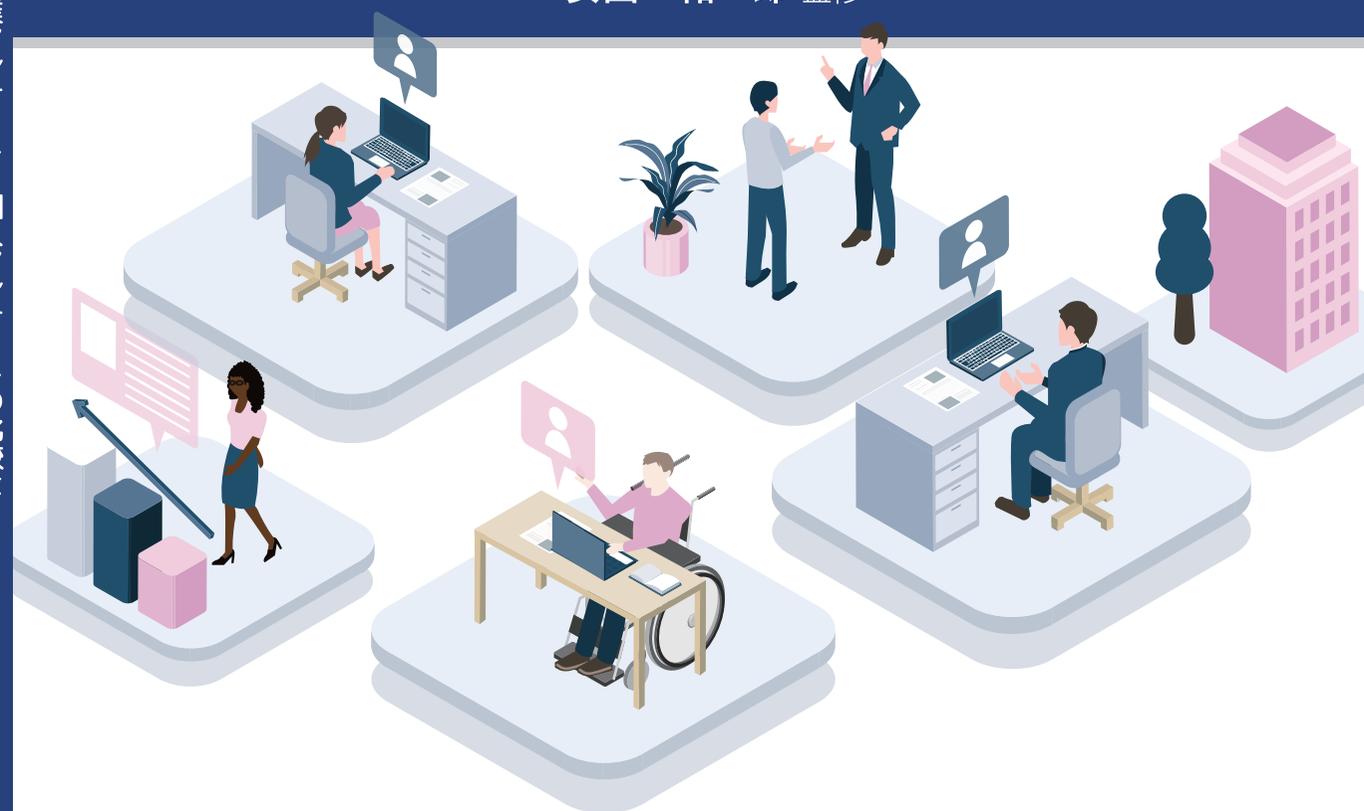




働き方のこれから ～企業アンケートと個人アンケートの比較より～

安西 祐一郎 監修



働き方のこれから
～企業アンケートと個人アンケートの比較より～

東京財団政策研究所

 東京財団政策研究所
THE TOKYO FOUNDATION FOR POLICY RESEARCH

〒106-6234 東京都港区六本木 3-2-1
六本木グランドタワー 34 階
www.tkfd.or.jp



非売品

 東京財団政策研究所
THE TOKYO FOUNDATION FOR POLICY RESEARCH

働き方のこれから

～企業アンケートと個人アンケートの比較より～

安西 祐一郎 監修

刊行によせて

「一億総活躍社会」の実現を目指して2018年に働き方改革関連法案が成立してから、5年が経ちました。少子高齢化が加速する中、かつては引退していた世代でも働き続ける人が多くなり、私たちの人生において「働き方」が持つ意味は以前にも増して大きくなっています。定年まで1つの会社に勤め続けることや、結婚や出産を機に女性が会社を辞めることが当たり前だった時代から、転職や共働きが珍しくない時代になり、育児や介護と仕事の両立は多くの人が直面する問題となりました。就労者のワークライフバランスだけでなく、企業の生産性の向上などの観点からも、働き方の柔軟性や多様性に対する検討が求められています。

こうした状況を踏まえ、2014年の刊行から10冊目となる『CSR白書2023』では、東京財団政策研究所所長でCSR委員会委員も務める安西祐一郎の監修のもと「働き方のこれから」を重点テーマとして企業調査アンケートを行い、企業の意識や取り組み内容、直面している課題などを探りました。また、専門家の皆さまに「パーパス経営企業」「企業における従業員の働きがい」「生成AIと働き方の関係性」などさまざまな視点から「働き方」についての論考をご執筆いただいたほか、働き方の改革を進めるうえで参考になる取り組みを実施している企業へのインタビューも行いました。

さらに、本年度は企業調査アンケートの結果と比較分析ができるように個人を対象とした一般向けアンケートも行い、「働き方の改革」に特化した白書別冊（本書）も刊行する運びとなりました。本書では企業と就労者の間に存在する「働き方」に対する認識のギャップを明らかにすると共に、いま企業にどのような施策が求められているのかを考察しておりますので、『CSR白書2023』とあわせてお読みいただければ幸いです。今回の白書および別冊の内容が、働き方の改革をはじめとする社会課題解決に向けた企業の動きをさらに活性化し、誰もが輝ける社会へ一歩前進することを願っております。

『CSR白書2023』および『別冊』の刊行にあたり、今回も多くの方々にご協力いただきました。弊研究所のCSR企業調査にご回答いただきました246社の企業の皆さまをはじめ、一般向けアンケートにご協力いただきました皆さま、本プロジェクトの趣旨にご賛同いただき自社の取り組みについてお話しいただきました企業のご担当者の皆さま、また最新の動向を踏まえた論考をご寄稿いただきました有識者の方々に、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

2024年3月

公益財団法人東京財団政策研究所理事長
門野 泉

目次

序論

この『CSR 白書 2023 別冊 働き方のこれから～企業アンケートと個人アンケートの比較より～』では、個々の働き手から見た「働き方」の現状について、5,600人を超える個人としての多くの働き手（正規・非正規、大企業・中小企業、現在職を持つ人・持たない人、従業員・経営者などを含む）の方々に実施した一般向けアンケート調査の統計データ、分析結果、および提言を掲載する。

白書では、10年にわたる当財団のCSR研究の経験を踏まえ、企業における「働き方」について、大規模なアンケート調査と分析結果、「働き方」の理念を掲げて職場環境の整備と社会貢献を推進している企業へのインタビュー、さらに多様な有識者の方々の考え方を示した。本別冊は、白書における企業から見た「働き方」の調査と分析に対して、働き手としての個人が自分の「働き方」や働く環境をどう認識しているかを、調査結果を踏まえて浮き彫りにし、企業と個人の見方を比較しながら「働き方のこれから」について考えられるようにすることを目的としている。

2019年に施行が始まった働き方改革関連法によって（業種によるが）漸次就業時間が厳しく規定されていくこと、また、いわゆる2025年問題（団塊の世代がすべて後期高齢者となり人手不足、事業承継などの深刻化が予期されること）が待っていることなどを背景に、「働き方」の改革については全国的に関心が高まり、すでに多くの議論が行われている。

その中であって、本別冊の特徴は、さまざまな属性を持つ広い範囲の働き手について、企業の経営理念、個々人の就業形態、性別、ライフステージ、企業内外の支援制度などが働きやすさと働きがいの両立にどう影響しているのかを、企業側でなく個人としての働き手への調査によって分析している点にある。白書と併せ、企業から見た「働き方」と個々の働き手から見た「働き方」のどのような点が重なり、どんな点が異なるのか、また、それらを踏まえて我々は「働き方のこれから」をどう創り出していけばよいのか、日本における「働き方」の現状と将来を多角的に考える土台の一つとしていただければ幸いである。

公益財団法人東京財団政策研究所 所長
安西 祐一郎

刊行によせて	001
序論	002
略語表	004
エグゼクティブ・サマリー	008
第1部 「一般向けアンケート」分析	018
第2部 「一般向けアンケート（大企業勤務者のみ）」と「企業向けアンケート」の分析比較	092
第3部 より良い働き方に向けた企業の施策	
・ 就業者の社外活動を高く評価する環境や仕組みづくりを	120
・ 「働きやすさ」と「働きがい」の両立を	121
・ 各種制度を使いやすくする企業風土の醸成を	122
・ 介護・出産・育児をめぐる施策や問題への意識の醸成を	123
・ 正規雇用を維持しつつ、適切な働き方の実現を	124
総括	126
執筆者・監修者略歴	129

※「一般向けアンケート」および「企業向けアンケート」（「CSR 企業調査」）質問票は東京財団政策研究所ウェブサイト（<https://www.tkfd.or.jp/>）で公開しております。閲覧をご希望の方は、「CSR 研究」の中の「白書/別冊」ページよりご覧ください。

略語表

AI	: Artificial Intelligence 人工知能
CHRO	: Chief Human Resource Officer 最高人事責任者
CSR	: Corporate Social Responsibility 企業の社会的責任
CSV	: Creating Shared Value 共有価値の創造／共通価値の創造
DX	: Digital Transformation デジタル・トランスフォーメーション
ESG	: Environmental, Social and Governance 環境・社会・ガバナンス
HRM	: Human Resource Management 人的資源管理
ICT	: Information and Communication Technology 情報通信技術
KPI	: Key Performance Indicator 重要業績評価指標
NGO	: non-governmental organization 非政府組織
NPO	: non-profit organization 非営利組織
OB	: Organizational Behavior 組織行動論
PDCA	: Plan・Do・Check・Action 計画、実行、測定・評価、対策・改善
ROE	: Return On Equity 自己資本利益率
SDGs	: The Sustainable Development Goals 持続可能な開発目標
SRI	: Socially Responsible Investment 社会的責任投資
STEM	: Science, Technology, Engineering and Mathematics 科学・技術・工学・数学
VUCA	: Volatility・Uncertainty・Complexity・Ambiguity 変動性・不確実性・複雑性・曖昧性

公益財団法人 東京財団政策研究所について

世界潮流の大きな転換期にあって、独立の政策シンクタンクとして、国民、市民、生活者の実態に寄り添い、しかし国と世界の将来を見通して、個人の自由と尊厳に基づいた公共圏を確立していくための合理的かつ現実的な政策を、できるかぎりのエビデンスに基づいて提言する。また、広い視野を持って社会に貢献する人材の発掘・育成をミッションのひとつに掲げ、日本ならびに世界の発展に寄与する若い世代の成長に資するプログラムを国内外で展開している。

CSR 研究プロジェクトについて

グローバル経済の進展によりビジネス活動が及ぼす影響の範囲が急速に拡大し、民間部門も環境、貧困、人権などの社会問題に対して無関心ではいられない時代となった。また、大規模災害対応やコミュニティー特有の課題に対しては、行政や政府の枠組みだけではなく、企業も社会の構成員として責任を持って課題と向き合うことが求められるようになってきている。東京財団政策研究所では、企業の強みを活かした社会課題の解決が加速するような CSR 活動を日本社会で醸成していくことを目指し、下記の有識者らによる委員会のもと、「CSR 研究プロジェクト」を開始。2013 年度から企業の社会課題解決に対する認識を切り口に実態を探る「CSR 企業調査」（アンケート）を行い、2014 年度から『CSR 白書』を刊行している。

東京財団政策研究所 CSR 委員会委員（50 音順）

有馬 利男	一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン代表理事、元富士ゼロックス（現富士フイルムビジネスイノベーション）代表取締役社長
安西 祐一郎	公益財団法人東京財団政策研究所所長、慶應義塾学事顧問・同大学名誉教授、独立行政法人日本学術振興会顧問、一般財団法人交詢社理事長ほか
岩井 克人（座長代理）	公益財団法人東京財団政策研究所名誉研究員、神奈川大学特別招聘教授、東京大学名誉教授、日本学士院会員
川口 順子	公益財団法人東京財団政策研究所名誉研究員、武蔵野大学国際総合研究所名誉顧問、元環境大臣、元外務大臣、元内閣総理大臣補佐官、元参議院議員
小宮山 宏（座長）	三菱総合研究所理事長、プラチナ構想ネットワーク会長、東京大学第 28 代総長

エグゼクティブ・サマリー

エグゼクティブ・サマリー

【プロジェクトの趣旨】

東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクトは、2013 年から毎年、多くの企業にご協力いただき、CSR 活動についてアンケートを実施し、有識者論考や企業事例と合わせて『CSR 白書』を刊行してきた。

2022 年度からは、企業へのアンケートやインタビュー、有識者による論考などを通して日本の CSR の現状をひもとく『CSR 白書』に加えて、白書のテーマを深掘りした『CSR 白書別冊』を刊行している。2023 年度は、CSR の伝統的なテーマであると共に、2019 年度からの厚生労働省による働き方改革関連法の施行などによってますます注目を集める「働き方のこれから」に着目し、白書と別冊で分析した。

『CSR 白書 2023 働き方のこれから』では、日本の大企業を中心とした第 10 回「CSR 企業調査」アンケートによって、各関連施策の実施状況、施策の意図、浸透具合や障壁などを尋ねた。しかし、実際に働くのは個々の就業者であり、企業の認識と就業者の認識にはギャップが存在する可能性がある。また、企業の働き方に関する施策は、組織に所属して働く人だけではなく、何らかの理由で働いていない人にも影響している可能性がある。よって、『CSR 白書 2023 別冊 働き方のこれから～企業アンケートと個人アンケートの比較より～』では、企業などの就業者や現在職を持たない人 5,638 人を対象に一般向けアンケートを実施した。なお、本書では「従業員」を企業で働く人、「就業者」を企業の従業員に加えて、NPO や独立行政法人などで働く人、経営層までを含むものとして用いる。また、「上位管理職・中間管理職」と「上級管理者・中間管理者」は同義としている。

第 1 部では、アンケートの実施内容を分析し、そこから得られる目立った結果や含意を整理した。アンケートの設問は、現在の働き方を尋ねた Q1 を除くと、大きく 5 つのパートに分かれる。

① Q2～Q4：勤務先の企業理念や経営理念などの「理念」を、就業者がどのように認識しているか尋ねた。「理念」については『CSR 白書 2023 働き方のこれから』で企業に尋ねており、就業者に対しても「理念」についての考えを調査することで、それが仕事への姿勢にどのように影響するのかをより詳細に分析できる。

② Q5～Q13：今の勤務先で勤務する理由や今の仕事に対する気持ち、働きがいなどのようなときに感じるか、将来どのように働きたいかなど、働き方に対する一般的な質問を設定した。

③ Q14～Q19：個別具体的な働き方に関する施策について、あったら良いなと思うか、知っているか、実際に利活用しているかを尋ねた。

④ Q20～Q25：介護・結婚・出産・育児など、各ライフステージと仕事の関係について調査した。

⑤ Q26～Q28：まとめとして、勤務先の働き方の改革に満足しているか、また自身の勤務先で働き方を変えやすく・変えにくくしている要因は何かを質問した。

第 2 部では、主に大企業の就業者を対象として、『CSR 白書 2023 働き方のこれから』で分析した企業側の認識と、一般向けアンケートで調査した就業者側の認識の関係を考察した。特に、「理念」「従業員のニーズに合った施策が実施されているか」「ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用」「介護・出産・育児」の 4 つのテーマについて重点的に企業と就業者の考え方のギャップを整理している。

第 3 部では、第 1 部と第 2 部の分析結果、および『CSR 白書 2023 働き方のこれから』の内容を参照しながら、今後どのような企業の施策が求められるかをまとめた。

【調査方法】

調査会社を經由して、2023 年 9 月 15 日から 9 月 19 日まで、モニターを対象とした調査を実施した。大企業（本調査では売上 500 億円以上と定義）就業者 2,000 サンプル、大企業就業者以外 3,000 サンプルへの調査を目標とし、人口動態に沿った居住地域・性別・年齢の構成となるようにスクリーニングを実施した。また、調査対象者は 18 歳以上に絞った。結果として、人口動態から大きく乖離しない構成で、大企業就業者 2,127 人、大企業就業者以外 3,511 人、合計 5,638 人からの回答が集まった。

個人のライフスタイルに関する調査であるため、回答者の心理的外傷などにつながり得る設問は調査票の設計段階で回避した。また、職の有無や家族構成などプライバシーに関わる質問を含むため、個人の氏名などとはひも付かない形でローデータを取得し、さらに個人が同定できないように個々のサンプルごとの分析は実施せず、全体の単純集計・クロス集計・回帰分析などに限定した。

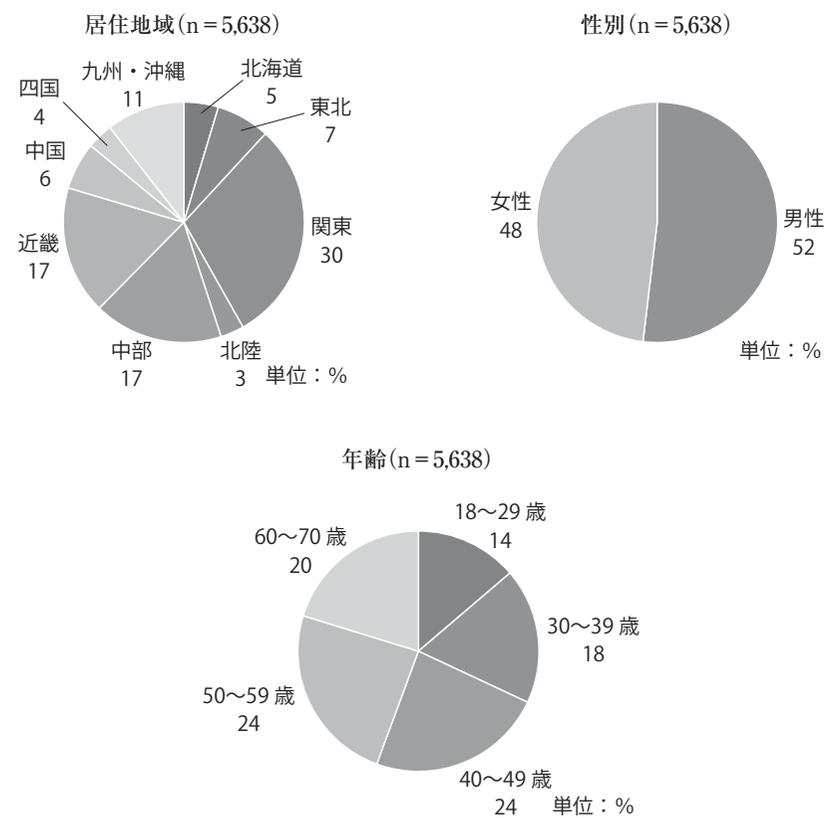
回答対象者は調査会社のモニター登録者であり、対象者はスクリーニング調査に答えた上で、自身の意志でアンケートに回答している。また、アンケート回答前にリード文で調査の意図をモニターに説明し、本調査に回答したくないモニターは不

利益を被ることなく調査への回答を中断できるようにした。個々のモニターへの謝礼は、調査会社を通して支払われている。

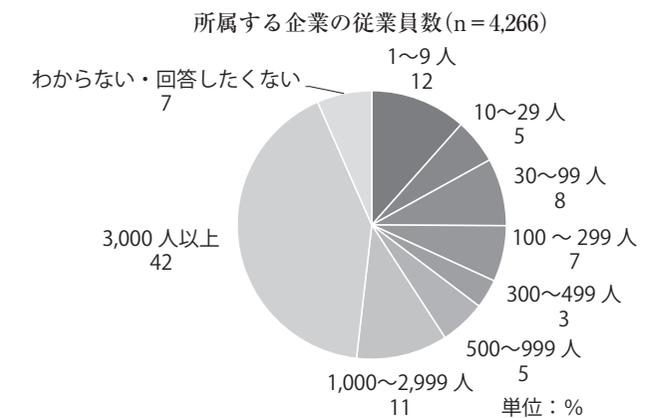
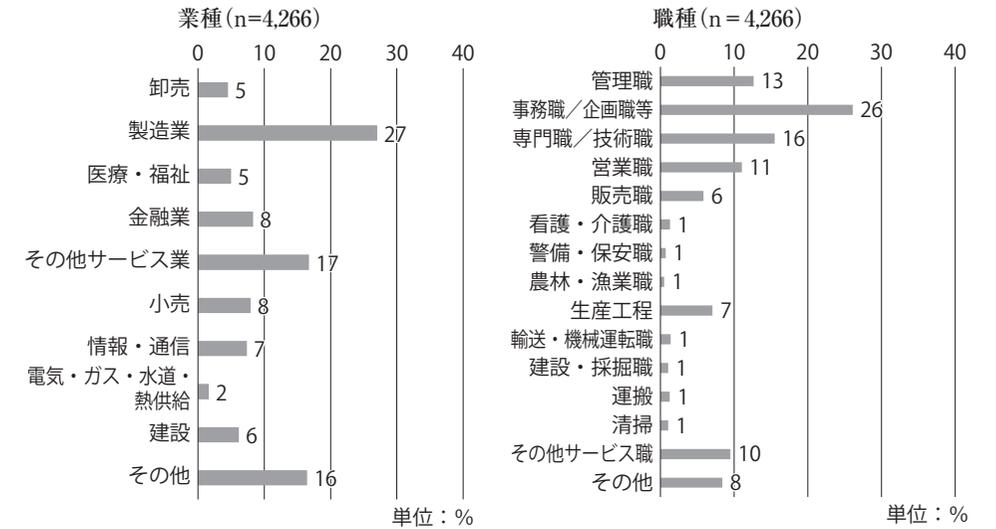
なお、本調査は、2023年7月25日に実施した研究倫理審査委員会（東京財団政策研究所設置）で、調査内容・方法に関する専門家の審査を受け、承認されている。

【回答者の属性】

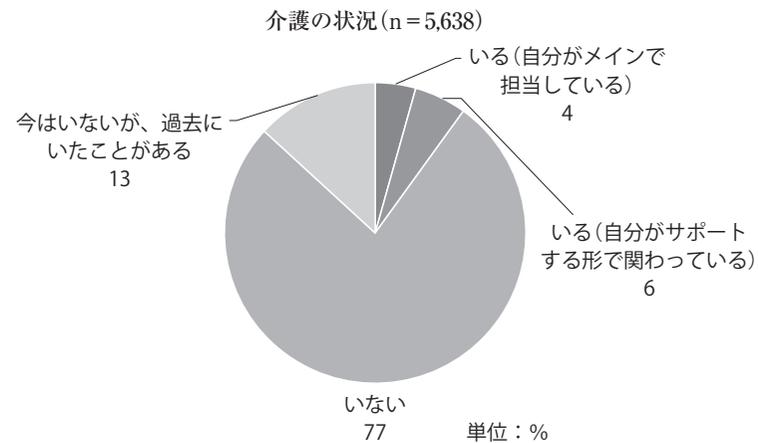
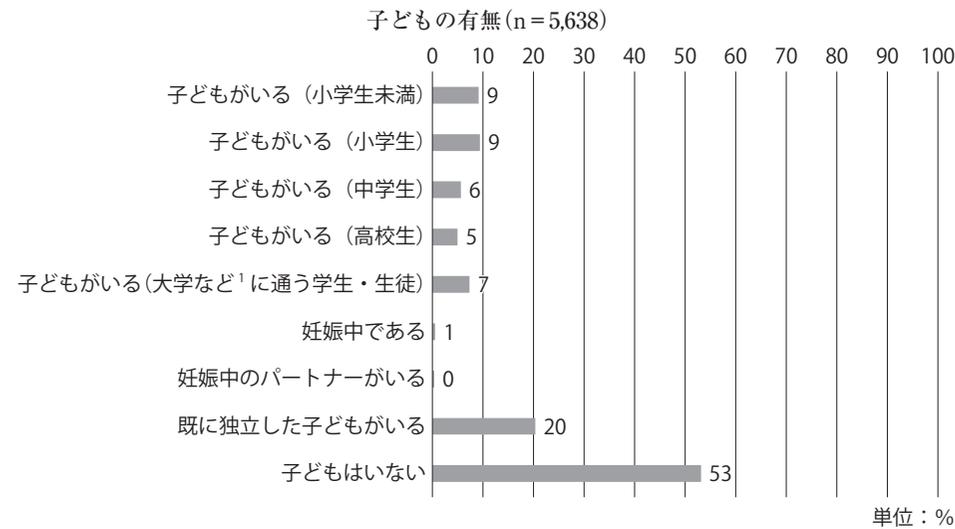
スクリーニングで用いた設問、および別途アンケート本体で実施した質問から明らかになった回答者の属性は以下の通りである。



回答者の居住地域・性別・年代をまとめた。スクリーニングにおいては、この3つの属性を掛け合わせ、それぞれのクラスター（例えば、関東に住んでいる40代の男性）について、全体に占める比率が人口動態におおむね合うように回答者数を調整した。



回答者の所属する企業や仕事に関する属性データとして、「業種」、「職種」、「所属する企業の従業員数」のデータを取得した。アンケートは職を持たない人も対象としているため、上の図はいずれも今何らかの形で職を持つ回答者4,266人における割合である。回答者には非製造業の従事者が多く、また職種については事務職から技術職や営業職まで、幅広い層から回答を得られている。



アンケートでは介護・出産・育児についての項目を設定している。クロス集計のため、子どもの有無と介護の状況に関する属性データも取得した。子どもを持たない層と介護をしていない層が最も多いが、育児・介護の当事者からの回答も多く集まった。

¹ 「大学など」には、4年制大学、大学院、高専、専門・専修学校、通信制大学が含まれる。

【サマリー】

テーマ別に、本調査での主な分析結果を以下に概括する。詳細については、第1部・第2部を参照されたい。

① 理念

- ・企業理念、経営理念などの「理念」をもとに行動しているか、あるいはその浸透に熱心であるかの自己評価と他者からの評価にはギャップがある。特に経営層、部長、課長などの役職を持つ人たちは、自己評価ほどには一般従業員から評価されていない。また、役職が高いほど自己評価が高い。
- ・所属する企業の最終目的を「利益を上げること」としている就業者よりも「事業活動を通じて社会の役に立つこと」と考える就業者の方が、理念を仕事における判断基準としたり、企業の理念と自身の理念の結び付きを感じたりしている割合が大きく高い。
- ・勤務先にそもそも理念がない、あるいは意識されていないと考える就業者は、他に働き場所がないため仕方なく今の勤務先で働いている層に多い。これらの就業者は機会があれば離職・転職する可能性が高いと考えられるため、理念の浸透は、就業者の定着率向上や人材確保にとって重要な要素となる。
- ・何らかの形で勤務先に理念が浸透していると考えられる就業者は、そうではない就業者と比べて、仕事にやりがいを感じる割合が大きく高い。特に会社や社会との関わりにおいてやりがいや意味を感じることで理念の浸透によって大きく上昇するため、理念は就業者が会社に貢献するというビジネスの側面と、社会に貢献する、あるいは就業者に働きがいを持たせるというCSRの側面の双方で大きな意味を持つ。

② 働きやすさと働きがい

- ・給与や福利厚生など「働きやすさに関する要因」を理由に今の勤務先で働く人と、仕事を通じた成長や理念の重視など「働きがいに関する要因」を理由に今の勤務先で働く人を分けると、働きがいを理由に働いている人の割合は、一般従業員よりも役職者において大きく高い。
- ・所属する企業の最終目的を「利益を上げること」としている就業者よりも「事業活動を通じて社会の役に立つこと」と考える就業者の方が、働きがいを理由に今の勤務先で働いている割合が大きく高い。
- ・年齢ごとには、働きがいを理由に働く割合は20代半ばでピークを迎え、30代半

ばにかけて下がっていき、40代半ばからまた徐々に上がっていく。また、働きやすさと働きがいには強い負の相関性が見られ、出産・育児などを理由に、就業者は働きがいよりも働きやすさを重視していく傾向があると推測できる。

- ・働きがいを重視する就業者は、そうでない就業者と比べて給与やステータスを働く理由とする割合はあまり変わらないが、社会やステークホルダーとの関係で得られる成果や達成感をより重視する傾向にある。
- ・将来は働きがいを重視して働きたいが、現在の勤務先では働きがいを理由として働いていない層は、現在も働きがいを理由として働いている層と比べて、転職を視野に入れる割合が目立って高い。働きがいのために仕事を選ぶ人を会社や組織につなぎ止め、またそうした人材を獲得するためには、就業者が自身のスキルや経験を活かしていると感じられる環境の整備が重要である。

③ 非正規の就業者

- ・正規雇用以外の形態で働く理由として最も多く挙げられたのは「働く時間や場所の裁量を重視したいから」であった。契約社員、嘱託社員、派遣労働者については、これに「正規従業員として就職ができなかったから」が並ぶ。
- ・現在の雇用形態と将来望む雇用形態でクロス集計を実施すると、今の雇用形態で将来も働きたい現状維持的な態度を持つ人が多い。また、基本的に現在職を持つ人は、男女問わず将来「家事手伝い／専業主夫／専業主婦／無職」になりたいと思う割合が低い。女性に関しては、年齢を重ねるごとに将来「家事手伝い／専業主夫／専業主婦／無職」を望む人の割合が高まり、この上昇が30歳前後から始まることを鑑みると、歳をとるごとに男女の性規範に基づいた選択が行われるようになるかと推測できる。

④ ライフステージと働き方

- ・介護・出産・育児をサポートするための各種制度を「あったら良いと思う」割合には男女差があり、特に小学生・中学生の子どもがいる層では、女性の方が男性よりも各種制度を求める割合が高い。小さな子どもがいる場合の家庭の負担が、女性に集中する傾向を反映している可能性がある。
- ・男性よりも女性の方が介護に関する懸念を持つ割合が高く、特に自分以外に介護を担う人がいないこと、それによって職場に迷惑をかけることを懸念している傾向が顕著に見られる。育児に関しても同様の傾向が見られ、自分1人で育児をしなくてはいけないこと、およびそれに伴う子どもや職場への影響を女性は特に気にしている。

- ・現在パートナーのいない回答者について、将来結婚してみたいと思っている人よりも、結婚してみたいと思わない人の方が多い。
- ・18～39歳の若年層では、結婚してみたい理由として強く作用するのは結婚したいと思っている相手がいる、子どもが欲しいなどの具体的なものが多い。反対に、結婚してみたいと思わない理由は、今の生活に満足している、1人が好きだからなどの曖昧なものが多い。多くの人は、何となく結婚してみたいとは思っておらず、結婚へ進むには結婚相手の存在や子どもを持ちたいという希望などの具体的な理由が求められると推測できる。

⑤ 働き方を変える推進要因と阻害要因

- ・各施策について、企業側が就業者に十分に利用されていると認識している割合と、その施策をあったら良いなどと思っている就業者の割合には大きな乖離が見られず、ある程度就業者のニーズを汲み取った制度整備がされていると考えられる。しかし、実際に利活用している従業員の割合は、企業側が十分に利用されていると認識している割合よりも大きく落ちる。制度があっても、そこから実際に制度を利活用するまでにはハードルが存在すると考えられる。
- ・勤務先の働き方の改革への満足度は、経営層とそれ以外で大きく乖離しており、経営層は目立って満足度が高い。働き方の改革を実施する側と、その中で働く側には大きな評価の差がある。
- ・勤務先で働き方を変えやすくしている要因としては、実際の制度よりも、制度の利用のしやすさや上司・同僚との関係など職場の風土を指摘する割合が大きく高い。制度の整備と同時に、中間管理職などがその利用を推進し、気軽に利用できるような職場環境をつくる必要がある。
- ・働き方を変えにくくしている要因として多く指摘される項目は、制度の不備よりも職場内での上司や同僚とのコミュニケーションである。多くの勤務者にとって、制度が存在しても、それを上司に言いづらかったり、制度の利用を同僚が歓迎してくれなかったりする環境が問題となっている可能性がある。風通しの良い職場にするだけでなく、制度の利用者をサポートする周囲の同僚や上司に過度の負担がかからないような人事制度や仕組みづくりも求められる。

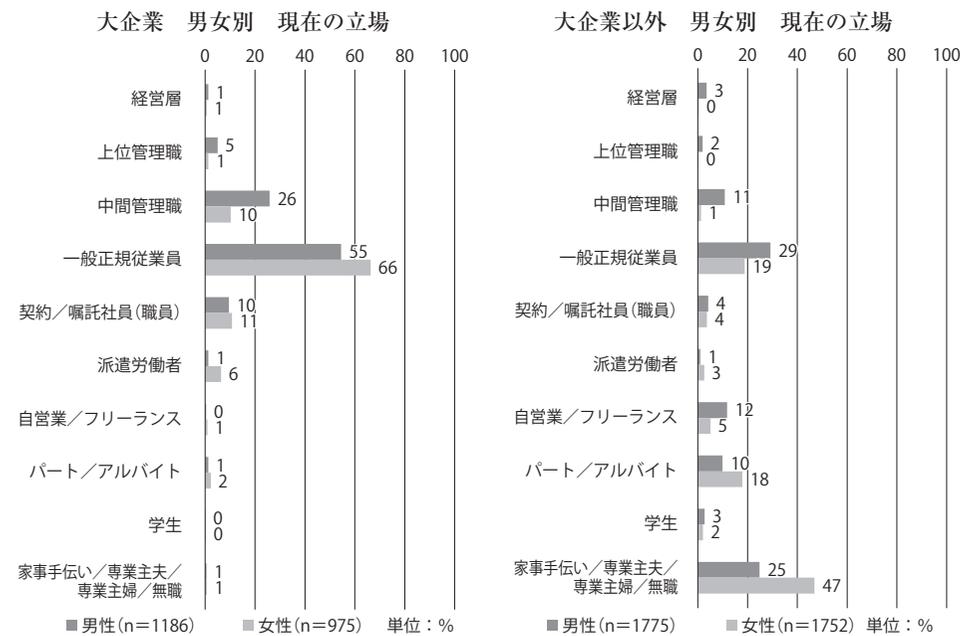
第 1 部

「一般向けアンケート」分析

「一般向けアンケート」分析

Q1

あなたの現在のお立場を教えてください（複数回答可）。



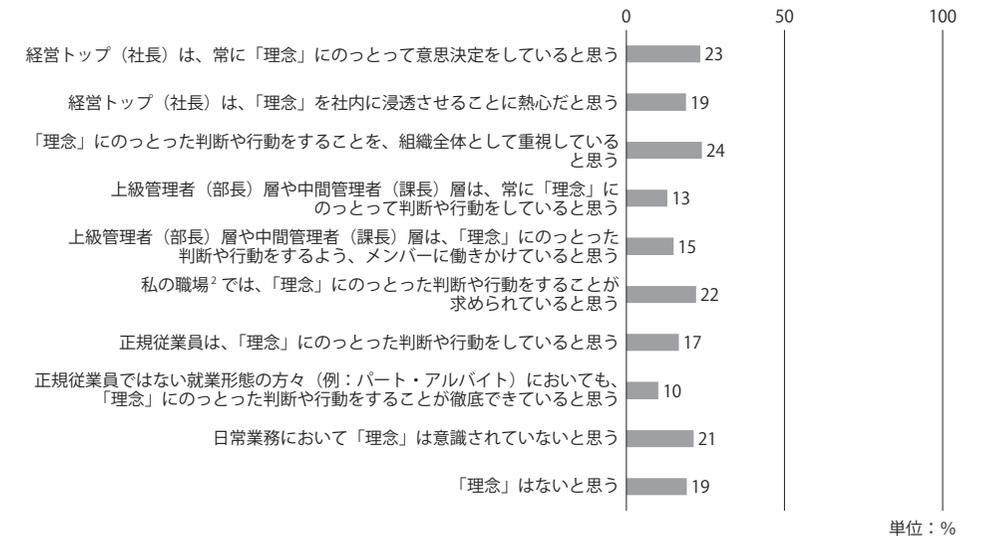
回答者の現在の立場を、複数回答可で尋ねた。大企業勤務者、大企業以外共に、役員・管理職層の割合は男性の方が女性よりも大きく高い。また、大企業以外の方が男女差が大きく、例えば中間管理職の割合は、大企業で男性の方が女性よりも2.5倍高いのに対し、大企業以外では8.4倍高い。

反対に、男性よりも女性の割合が目立って高い項目は大企業で「派遣労働者」、大企業以外では「家事手伝い/専業主夫/専業主婦/無職」「パート/アルバイト」であった。

Q2

あなたの勤務先では、企業理念や経営理念などの「理念」¹をどのように扱っていると感じていますか（複数回答可）。

勤務先が「理念」をどのように扱っていると感じるか (n=4,265)



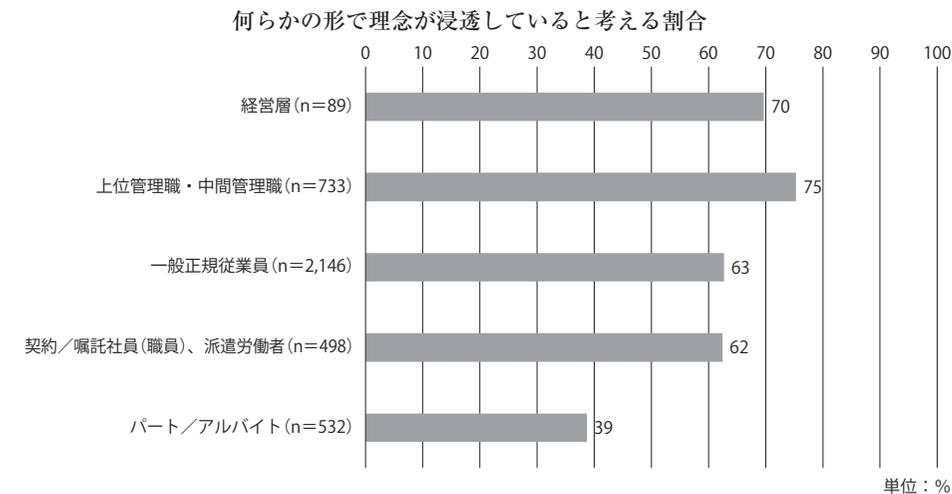
『CSR白書 2023』第3部の企業事例から明らかなように、企業の理念が従業員にいか浸透しているかは、働き方に影響する。よって、Q1で何らかの立場で企業・団体に勤務していると回答した4,265人に、勤務先が企業理念や経営理念（以下、理念）をどのように扱っているかを複数回答可で尋ねた。

最も回答率の高い項目は「『理念』にのりつつ判断や行動をすることを、組織全体として重視していると思う」（24%）であり、「経営トップ（社長）は、常に『理念』にのりつつ意思決定をしていると思う」（23%）、「私の職場では、『理念』にのりつつ判断や行動をすることが求められていると思う」（22%）が続く。職階ごとには、「上級管理者（部長）層や中間管理者（課長）層は、常に『理念』にのりつつ判断や行動をしていると思う」（13%）と「上級管理者（部長）層や中間管理者（課長）層は、『理念』にのりつつ判断や行動をするよう、メンバーに働きかけていると思う」（15%）が低く、部長・課長層が理念を重視していると考え

1 「理念」とは、社是・社訓、創業の精神、ミッション・ビジョン・バリュー、ウェイ、パーパスなど、自社の存在意義や経営・事業活動における根本的な価値観を示したものとしている。

2 「勤務先」とは、一般向けアンケートの回答者が勤めている会社・団体全体を指すもので、「職場」とは、業績目標を共有し、仲間意識がある集団としている。

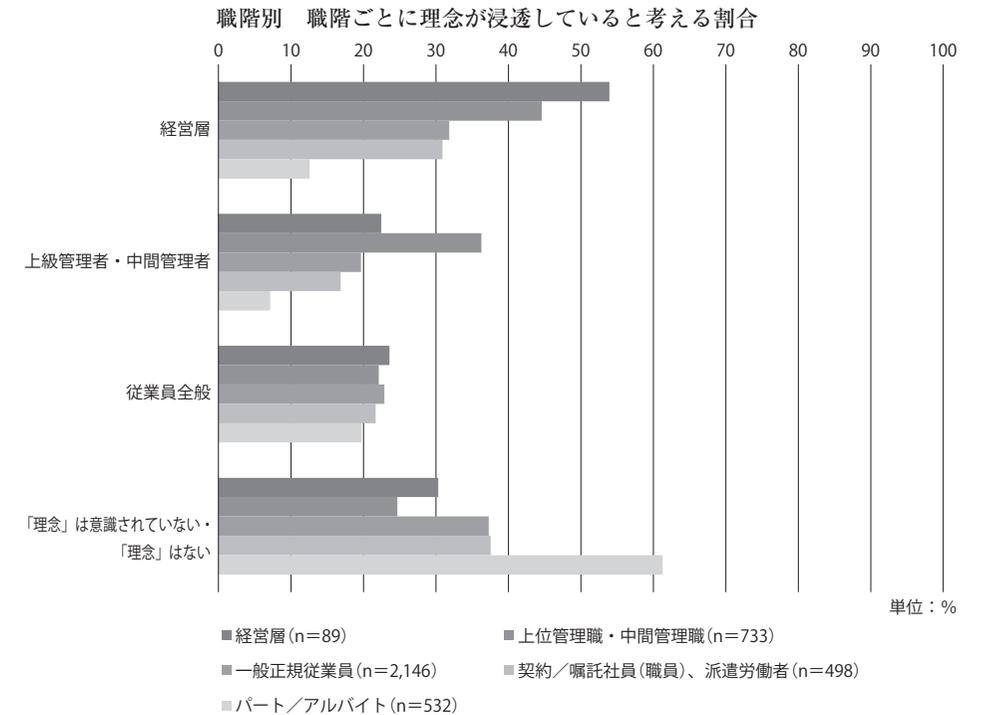
える回答者は比較的少ないとわかる。経営層が理念を重視していても、現場で従業員と直接やりとりする部長・課長層が理念を重視していなければ、従業員が理念ののっとなって行動する風土は生まれない可能性がある。そのため、企業においては、自社の上級管理者や中間管理者の判断や行動が企業理念を重視しているかどうかを今一度把握する必要があるのではないか。



各項目の選択率には差異が見られるものの、いずれも3割に満たないため、そもそも理念がほとんど意識されていない可能性がある。よって、職階ごとに、「日常業務において『理念』は意識されていないと思う」と「『理念』はないと思う」以外のいずれか1つでも選択した回答者の割合を整理した。

少なくともいずれか1つを選択した回答者の割合は、「パート/アルバイト」を除くと、いずれも6割を超える。また、役員・管理職層は、理念が何らかの形で浸透していると考えている割合が高い。最も割合が高いのは「上位管理職・中間管理職」の75%であり、全体として部長・課長層の理念の取り扱いを評価する割合が低い点を鑑みると、この層は自身では理念を意識しているつもりだが、周囲から見ると足りていない、もしくは部下には十分に浸透させられていない可能性がある。

そこで、「経営層」「上級管理者・中間管理者」「従業員全般」に関わる項目について、職階ごとの選択率を次頁に整理した。



縦軸に、それぞれの職階が「理念」をどのように扱っているかを立て、それを職階ごとに選択した割合を整理した。「経営層」は「経営トップ（社長）は、常に『理念』ののっとなって意思決定をしていると思う」と「経営トップ（社長）は、『理念』を社内に浸透させることに熱心だと思う」のいずれかあるいは両方、「上級管理者・中間管理者」は「上級管理者（部長）層や中間管理者（課長）層は、常に『理念』ののっとなって判断や行動をしていると思う」と「上級管理者（部長）層や中間管理者（課長）層は、『理念』ののっとなった判断や行動をするよう、メンバーに働きかけていると思う」のいずれかあるいは両方、「従業員全般」は「正規従業員は、『理念』ののっとなった判断や行動をしていると思う」と「正規従業員ではない就業形態の方々（例：パート・アルバイト）においても、『理念』ののっとなった判断や行動をすることが徹底できていると思う」のいずれかあるいは両方、「『理念』は意識されていない・『理念』はない」は「日常業務において『理念』は意識されていないと思う」と「『理念』はないと思う」のいずれかあるいは両方を選択した割合である。

まず、「経営層」に関しては、「経営層」（54%）の選択率が最も高く、「上位管理職・中間管理職」（45%）が続く。他方で、「一般正規従業員」（32%）と「契約/嘱託社員（職員）、派遣労働者」（31%）は選択率が低い。また、「上級管理者・中

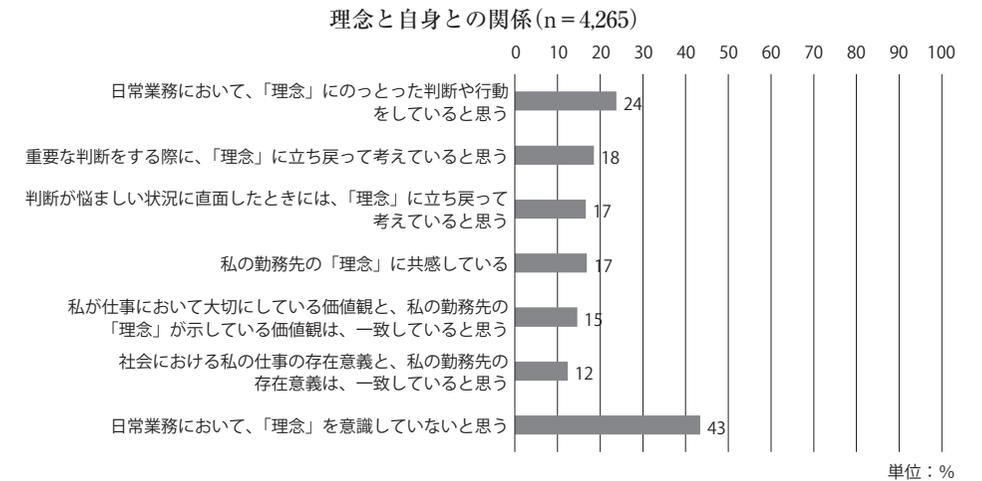
間管理者」は、「上位管理職・中間管理職」(36%)による自己評価が高く、他の職階からの評価は落ちる。役職を持つ人への評価は、役職を持つ人とそうでない人の間で差異があるとわかった。

対照的に、「従業員全般」に対する評価は全ての職階で同程度であり、20~24%の範囲にとどまる。全体として低水準であるが、「上位管理職・中間管理職」を除く全ての職階で、「上級管理者・中間管理者」に対する評価よりは高い。また、「理念は意識されていない」は「パート/アルバイト」(61%)で目立って高く、「上位管理者・中間管理者」(7%)で目立って低い。

全体として、職階が上がるほど、理念を浸透させるための活動が実施されていると考える割合は高いとわかった。また、理念の浸透について役職を持つ人は同じく役職を持つ人に対する評価が高い一方、現場の従業員レベルでは「経営層」と「上級管理者・中間管理者」に対する評価が高くない。組織内に理念を浸透させるためには、このギャップを直視し取り組む必要がある。

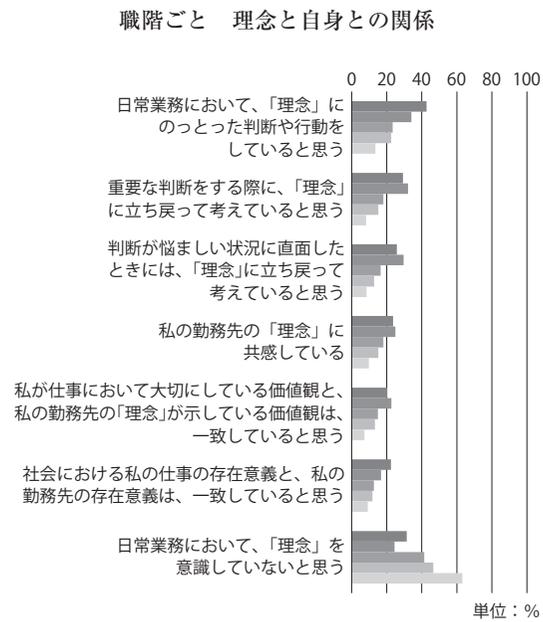
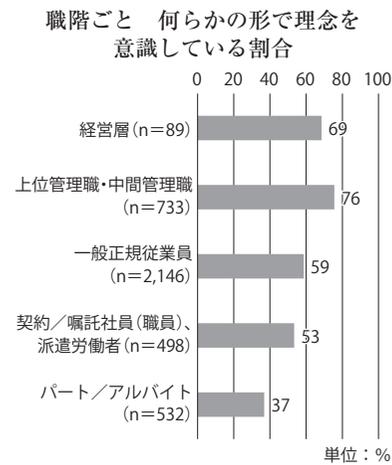
Q3

あなたは、勤務先の「理念」とご自分との関係をどのように捉えていますか（複数回答可）。



Q2 から、理念がどの程度浸透しているかには職階ごとにギャップがあり、特に現場の従業員層では理念の浸透に対する評価が低いとわかった。では、各回答者は、理念をどのようなものとして捉えているのだろうか。Q3 では、勤務先の理念と自身との関係について尋ねた。

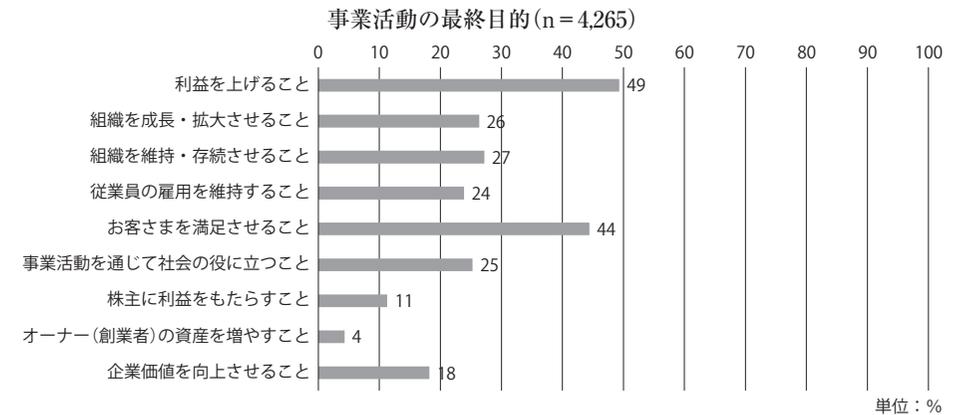
回答率が最も高い項目は「日常業務において、『理念』を意識していないと思う」(43%)であり、「日常業務において、『理念』にのっとった判断や行動をしていると思う」(24%)が続く。それ以外の項目は、いずれも 10% 台の選択率だった。



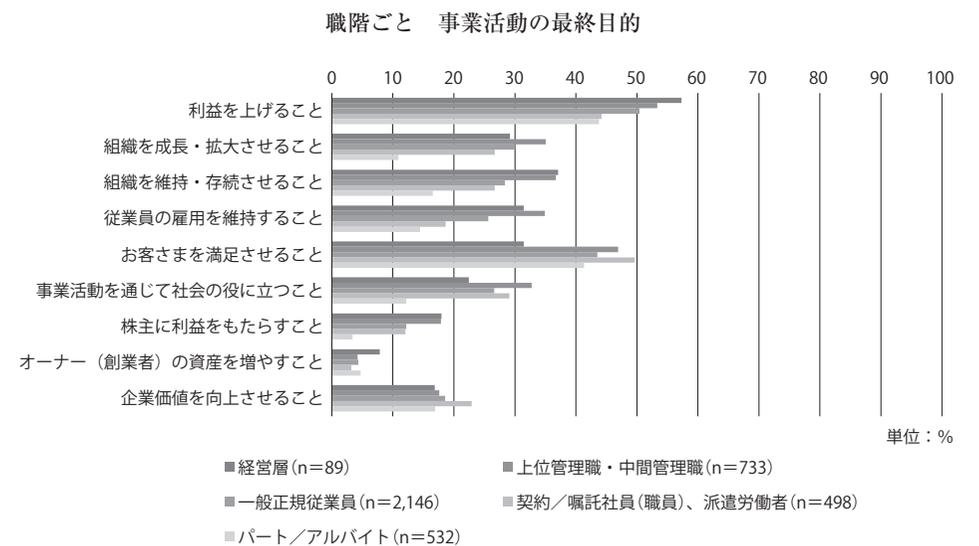
左図に、「『理念』はないと思う」以外の項目から1つでも選択した割合を職階ごとに整理した。何らかの形で理念と自身との関係を認識している割合が最も高いのは「上位管理職・中間管理職」(76%)であり、「経営層」(69%)、「一般正規従業員」(59%)、「契約/嘱託社員(職員)、派遣労働者」(53%)と続く。

右図は、職階ごとの各項目の選択率である。全体傾向と同様、役職を持っている人の方が、そうでない人よりも理念と自身の結び付きを感じている割合が高い。

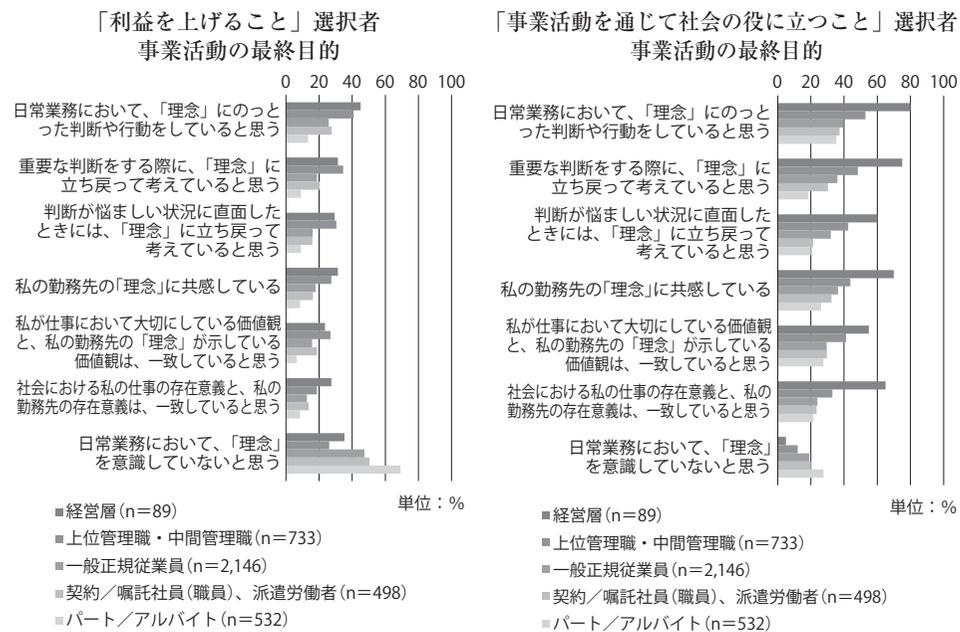
Q4 あなたの勤務先は、事業活動の最終的な目的を次のどれに置いていると思いますか(複数回答可)。



各回答者に、勤務先は事業活動の最終目的をどこに置いていると思うかを尋ねた。回答率が最も高い項目は「利益を上げること」(49%)であり、「お客さまを満足させること」(44%)が続く。それ以外では、「組織を維持・存続させること」(27%)、「組織を成長・拡大させること」(26%)、「事業活動を通じて社会の役に立つこと」(25%)、「従業員の雇用を維持すること」(24%)がいずれも20%台中盤であった。



次に、事業活動の最終目的と見なされる項目を職階ごとに整理した。多くの項目で、役職を持つ人の選択率は、そうでない人よりも高い。特に、「利益を上げること」、「組織を維持・存続させること」、「従業員の雇用を維持すること」、「株主に利益をもたらすこと」は差が目立つ。反対に、役職を持つ人と一般正規従業員の差異が小さい項目は、「組織を成長・拡大させること」、「お客さまを満足させること」、「事業活動を通じて社会の役に立つこと」、「企業価値を向上させること」であった。「お客さまを満足させること」は経営層（31%）よりも一般正規従業員（44%）の方が選択率が大きく高い。実際に現場で顧客に対応している点が反映されていると考えられる。

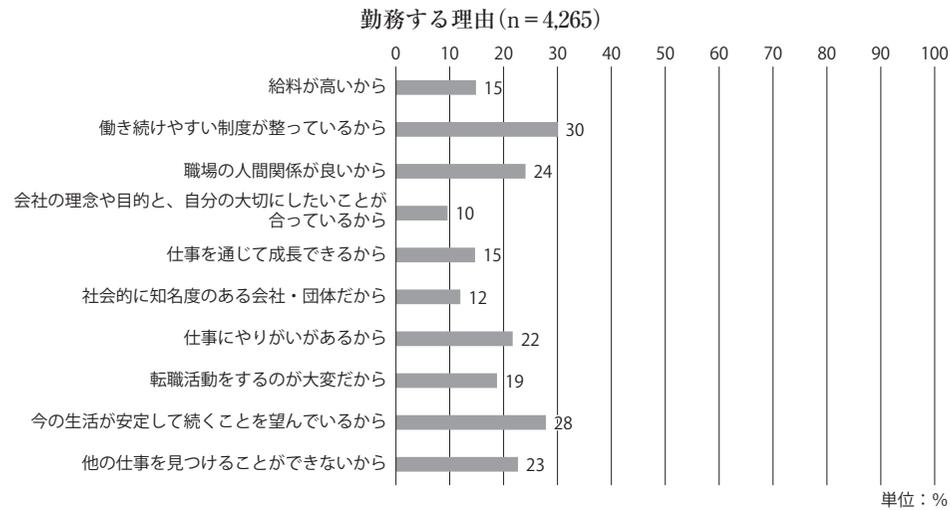


Q3で、勤務先の理念と自身との関係を、各回答者がどのように捉えているかを尋ねた。職階・項目ごとに差異と傾向は見られるものの、総じてどの項目も選択率は高くない。勤務先の理念と自身を結び付けるためには、そもそも各回答者がその理念をどのようなものと捉えているかが重要であろう。企業は利益を上げること大きな目的の1つとするが、企業のそれ以外の側面に共感する人も存在する可能性がある。そこで、Q4で、会社の最終目的を「利益を上げること」と回答した人（左図）と「事業活動を通じて社会の役に立つこと」と回答した人（右図）に分けて、Q3で尋ねた各項目の回答率を整理した。

「日常業務において、『理念』を意識していないと思う」と回答した割合は全ての職階において、「事業活動を通じて社会の役に立つこと」と回答した人の方が、選択率が大きく低い。それ以外の、理念と自身を結び付ける各項目は、全ての職階の全ての項目において「事業活動を通じて社会の役に立つこと」と回答した人の方が大きく高く、総じて2倍程度の差がある。特に、自身の価値観と企業の理念の一致を示す「私の勤務先の『理念』に共感している」、「私が仕事において大切にしている価値観と、私の勤務先の『理念』が示している価値観は、一致していると思う」、「社会における私の仕事の存在意義と、私の勤務先の存在意義は、一致していると思う」は差が大きい。理念を組織内に浸透させ、全員が同じ方向を向いてビジネスに取り組むためには、収益性や成長性といった利益追求の側面のみならず、社会性を重視することが非常に重要であると考えられる。

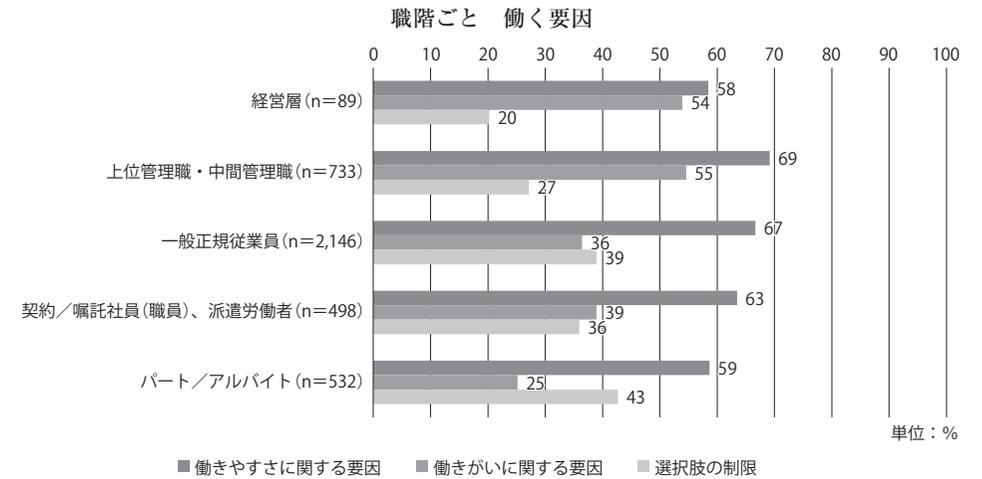
Q5

今の勤務先で勤務する理由を教えてください（複数回答可）。



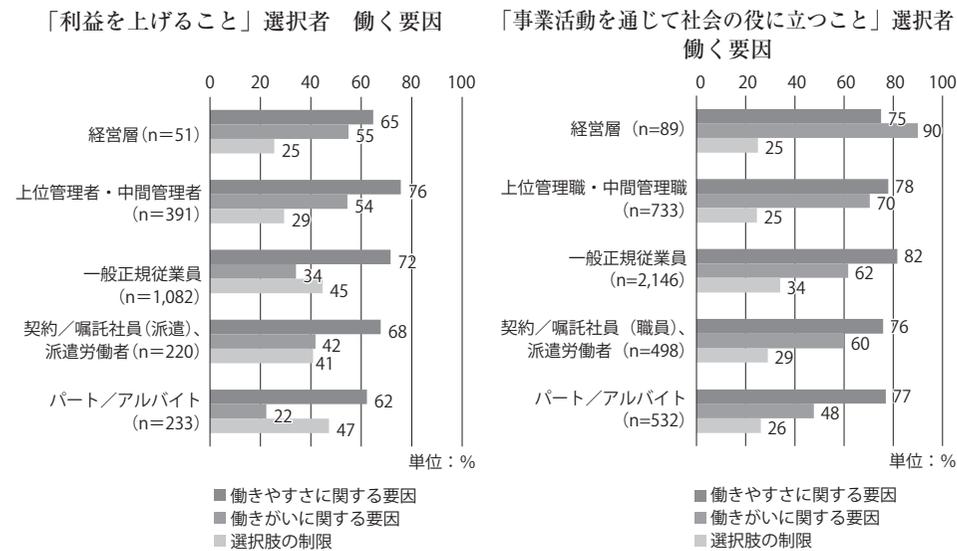
Q1 で何らかの立場で企業・団体に勤務していると回答した 4,265 人に、今の勤務先で勤務する理由を尋ねた。回答率の高い項目は、順に「働き続けやすい制度が整っているから」(30%)、「今の生活が安定して続くことを望んでいるから」(28%)、「職場の人間関係が良いから」(24%)、「他の仕事を見つけることができないから」(23%)、「仕事にやりがいがあるから」(22%) だった。

『CSR 白書 2023』第 2 部の本橋論考にあるように、臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグは、働くことへの動機づけ・欲求を、不満足をもたらす要因（衛生要因）と満足をもたらす要因（動機づけ要因）に整理している。ハーズバーグによると、給与が低い、対人関係に問題がある、作業条件が劣悪であるなどは「衛生要因」、昇進の機会、個人の成長、何かを達成すること、仕事それ自体に見いだされる価値などは、「動機づけ要因」に分類される。「衛生要因」は「働きやすさ」、「動機づけ要因」は「働きがい」を左右する要因と換言できる。「働きがい」を構成する一要素に仕事の有意味感があり、本橋は有意味感を引き出すためには「広く社会の人々に自分の仕事が役立っているという感覚、向社会性に基づく他者貢献感が重要である」としている。



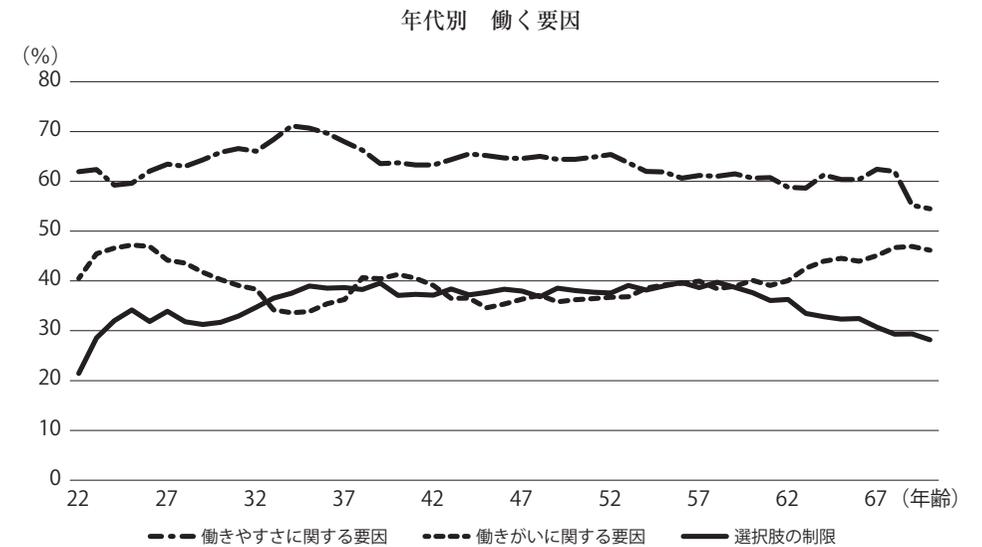
本稿では、ハーズバーグの「衛生要因」に示される働きやすさに影響する要因を「働きやすさに関する要因」、「動機づけ要因」に示される働きがいに関する要因を「働きがいに関する要因」とする。本設問の項目のうち、「給料が高いから」「働き続けやすい制度が整っているから」「職場の人間関係が良いから」「今の生活が安定して続くことを望んでいるから」を「働きやすさに関する要因」、「会社の理念や目的と、自分の大切にしたいことが合っているから」「仕事を通じて成長できるから」「社会的に知名度のある会社・団体だから」「仕事にやりがいがあるから」を「働きがいに関する要因」、「転職活動をするのが大変だから」「他の仕事を見つけることができないから」を「選択肢の制限」に分類し、それぞれの分類内の項目を 1 つでも選択している回答者の割合を、職階ごとに整理した。

いずれの職階でも「働きやすさに関する要因」の選択率が最も高い。「働きがいに関する要因」は「経営層」(54%)と「上位管理職・中間管理職」(55%)では半数を超えるが、「一般正規従業員」(36%)、「契約/嘱託社員(職員)、派遣労働者」(39%)、「パート/アルバイト」(25%)では働きやすさに関する要因よりも大きく割合が落ちる。働く上では働きやすさに関する要因と働きがいに関する要因の双方が重要であり、役職を持たない層では、このバランスが取れていないと考えられる。また、「選択肢の制限」も、「一般正規従業員」(39%)、「契約/嘱託社員(職員)、派遣労働者」(36%)、「パート/アルバイト」(43%)では働きがいに関する要因の選択率と同程度か、大きく高い。



働きがいにに関する要因が会社の提供する価値や仕事それ自体に見いだされる価値と深く結び付くとすると、働きがいにに関する要因は各従業員が、会社が何を目指して存在していると認識しているかとの関係があると思われる。よって、Q4で質問した各回答者が認識する事業活動の最終目的のうち、「利益を上げること」(左図)と「事業活動を通じて社会の役に立つこと」(右図)の選択者にそれぞれ絞り、職階ごとの働く要因を整理した。

働く要因として「働きやすさに関する要因」と「働きがいにに関する要因」が選択された割合は、全ての職階で、「事業活動を通じて社会の役に立つこと」を選択した回答者において高い。特に「一般正規従業員」と「パート/アルバイト」の働きがいにに関する要因は、「事業活動を通じて社会の役に立つこと」と答えた回答者群の方が、「利益を上げること」を選択した回答者群よりも選択割合が2倍前後高い。また、「選択肢の制限」を選んだ回答者の割合は、ほとんどの項目で「事業活動を通じて社会の役に立つこと」を選択した回答者群で低い。会社が社会を向いた事業活動を展開しており、自身がその一員であると認識している人は、「選択肢の制限」よりも、「働きやすさに関する要因」「働きがいにに関する要因」のような、より積極的な要因を働く理由としているとわかる。



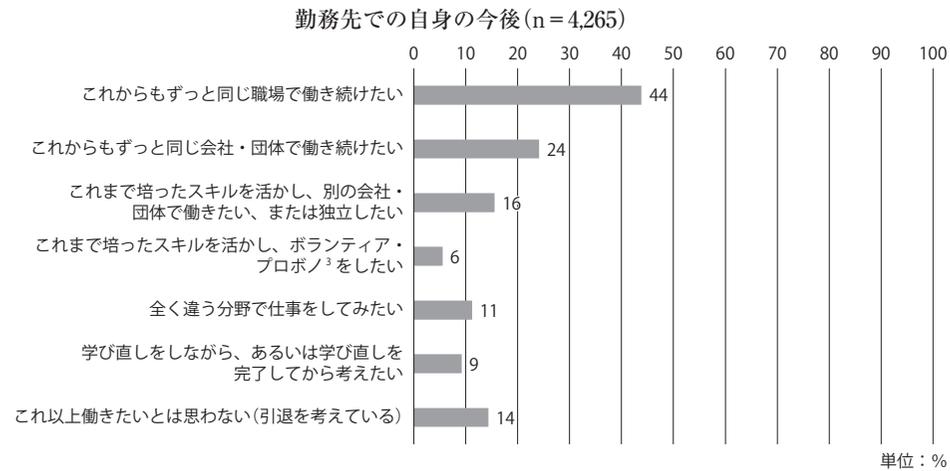
最後に、仕事に何を求めるかは年代によって傾向の違いがある可能性を考慮し、回答者の年齢別に3つの要因の選択率を整理した。視認性の確保と外れ値の除外の観点から、図に示されている年齢から前5年間の移動平均をそれぞれにとっている。働きがいにに関する要因は20代半ばにピークを迎え、その後30代半ばにかけて下がっていく。反対に、働きやすさに関する要因は20代半ばを1つの底として、30代半ばでピークを迎える。この年代で家庭を持ったり、ある程度キャリアの見通しがついたりする人が多い点が影響している可能性がある。

働きがいにに関する要因は30代後半で一度高まった後に40代半ばから徐々に選択率が上がり、定年を迎える60代から急激に高まる。日本においては、結婚・出産などから30代で働きやすさを求める人が増え、定年後には改めて働きがいを求める人が増加する傾向にあると考えられる。

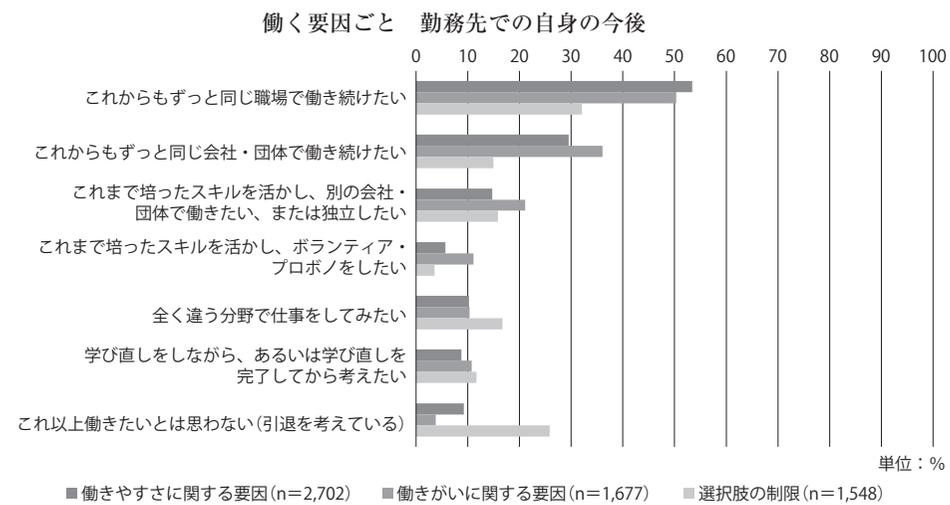
また、働きやすさに関する要因と働きがいにに関する要因の相関係数をとると-0.64であり、強い負の相関性が見られた。一般的に、働きやすさと働きがいの両立が必要と考えられがちだが、本アンケートの回答者においては、両者をトレードオフに近い関係性にあるものと認識している人が多いと考えられる。働きやすさの確保には生活のコストやリスクの低減が求められるのに対し、働きがいのためには主体的に自身の成長や好ましい仕事を求めること、つまり多少のリスクをとる必要があることが背景となっている可能性がある。働きやすさと働きがいが両立する職場環境をつくるためには、家庭や生活の安定を確保しつつ、主体的に働きがいを感じられる施策が有効である可能性がある。

Q6

あなたは、今の勤務先でのご自分の今後について、どのように考えていますか（複数回答可）。



現在の勤務先での自身の今後についてどのように考えているかを、設問項目に設定した。回答率が目立って高い項目は「これからもずっと同じ職場で働き続けたい」(44%)だった。反対に、働く会社を変えたり、スキルを活かして働き方を変えたりしたいと回答した割合は低い水準にとどまった。

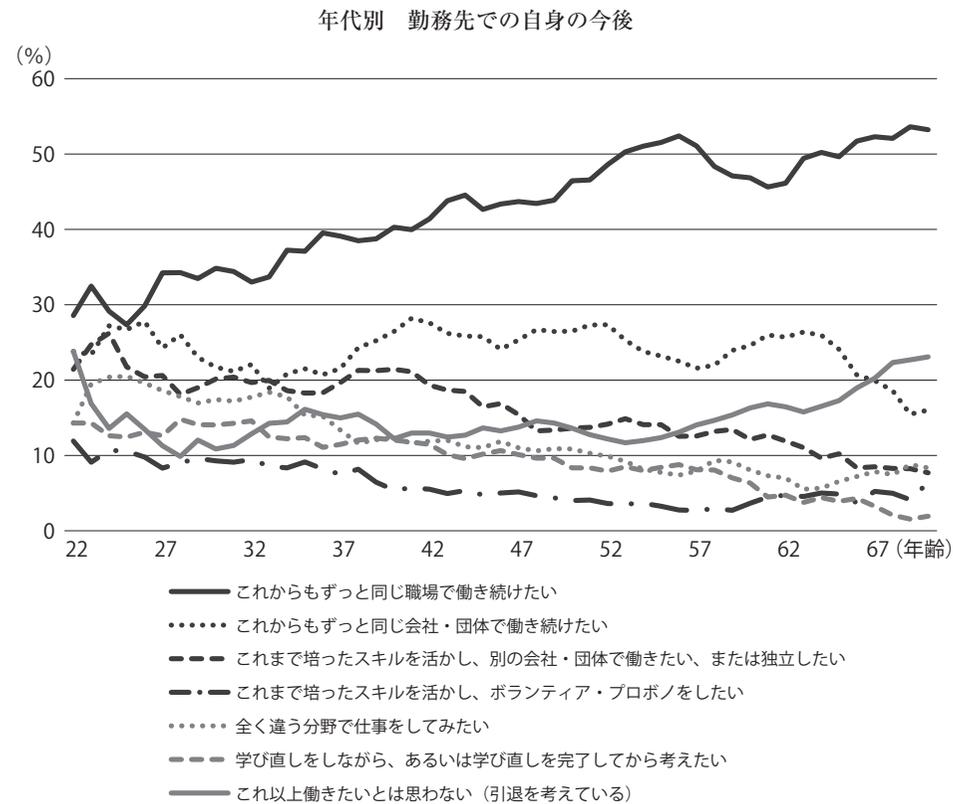


3 プロボノとは、経理・法務、webデザイン、マーケティングなど業務上の専門性を活かした社会貢献活動を指す。

勤務先での自身の今後をどのように考えるかは、それぞれが仕事に何を求めているかに影響される可能性がある。よって、Q5で整理した働く要因ごとに、各回答者の考える自身の今後についてまとめた。

まず、「これからもずっと同じ会社・団体に働き続けたい」「これまで培ったスキルを活かし、別の会社・団体に働きたい、または独立したい」「これまで培ったスキルを活かし、ボランティア・プロボノをしたい」「学び直しをしながら、あるいは学び直しを完了してから考えたい」は、働きやすさに関する要因を選んだ回答者群よりも働きがいに関する要因を選んだ回答者群の方が選択率が高い。働きがいを達成できる環境の整備は、従業員の定着につながる一方で、主体的に身に付けたスキルを他で活かしたいと考える従業員も生み出すと考えられる。

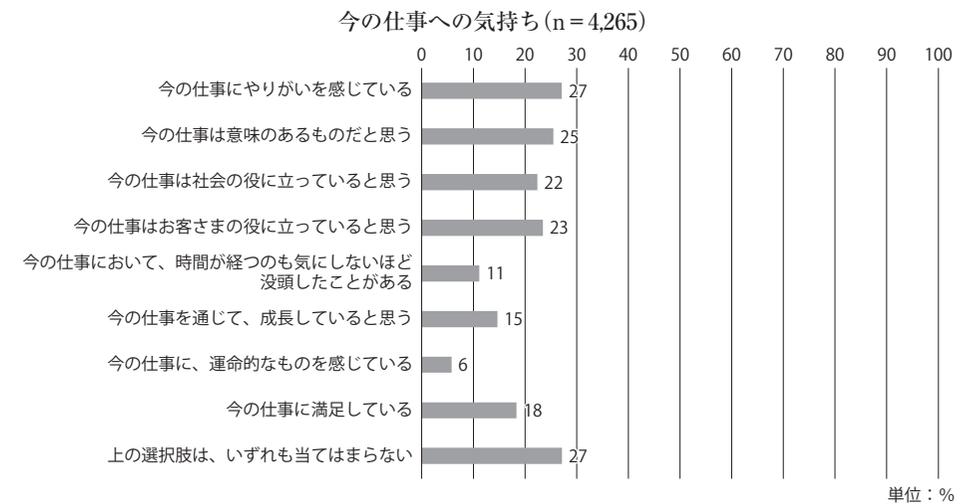
また、注目すべき点として、「学び直しをしながら、あるいは学び直しを完了してから考えたい」を選択した割合が、働きがいに関する要因から働いている層と、選択肢の制限から働いている層でほぼ変わらない。学び直しを求める従業員には、今の職場に働きがいを見いだしている層と長期的に転職を検討している層の双方がいると考えられる。後者の学習・成長意欲の高さを所属する組織のために活かしてもらい、転職を防ぐためには、組織内で働きがいを感じられる環境の整備が良い方策なのではないか。



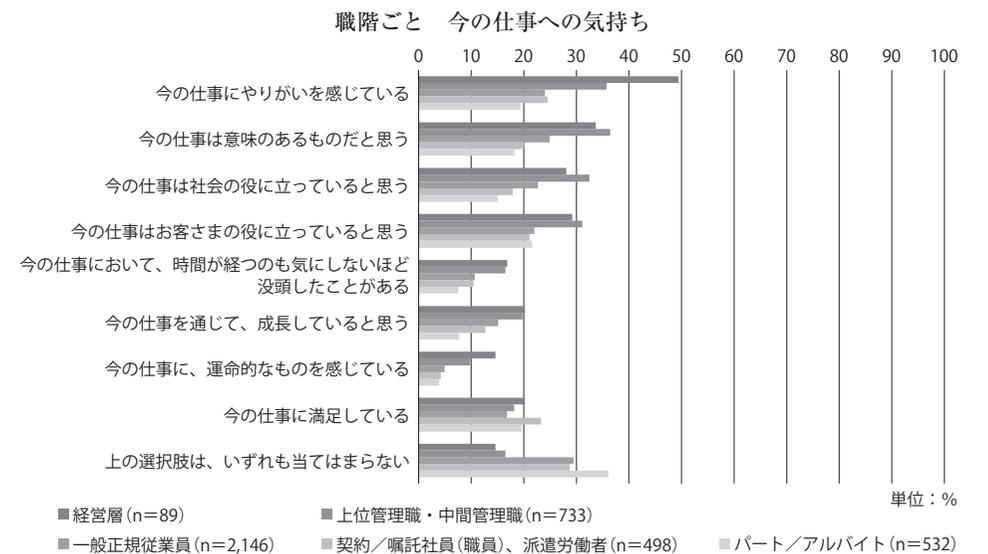
年齢別に5年間の移動平均をとると、年齢が上がるごとに、「これからもずっと同じ職場で働きたい」という回答が増え、転職を伴う項目を選択する割合が減る。さらに、「これまで培ったスキルを活かし、ボランティア・プロボノをしたい」「学び直しをしながら、あるいは学び直しを完了してから考えたい」などのリスクリングを伴う項目は、40代以降に減少する。社会と接点を持ちながら複数のスキルの修得を従業員に対して推奨する場合は、30代のうちにリスクリングを行える施策の実施が好ましいといえるだろう。

Q7

今のお仕事に対する、あなたのお気持ちを教えてください（複数回答可）。



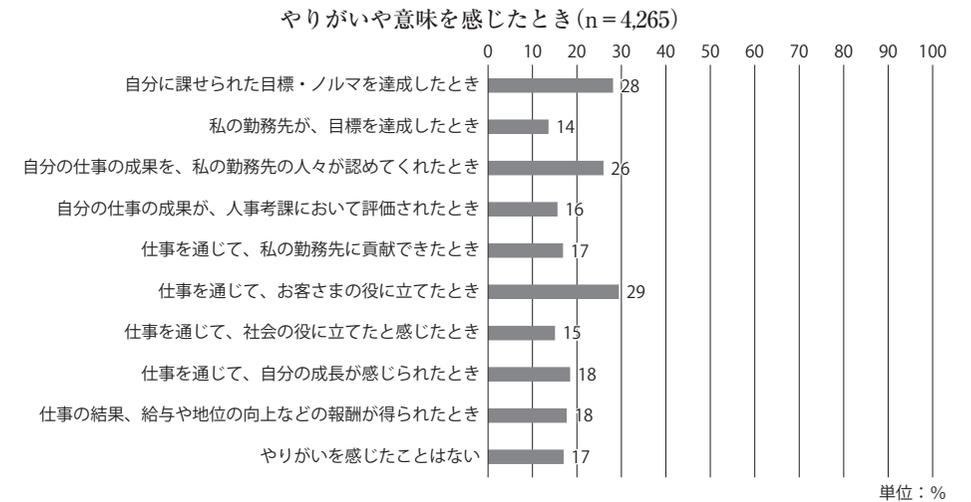
今の仕事に対する気持ちを尋ねた。「上の選択肢は、いずれも当てはまらない」を除き選択率の高い項目は、順に「今の仕事にやりがいを感じている」(27%)、「今の仕事は意味のあるものだと思う」(25%)、「今の仕事はお客さまの役に立っていると思う」(23%)、「今の仕事は社会の役に立っていると思う」(22%)である。しかし複数回答可にもかかわらずそれぞれの選択率自体は低く、「今の仕事に満足している」と回答した割合はわずか18%だった。



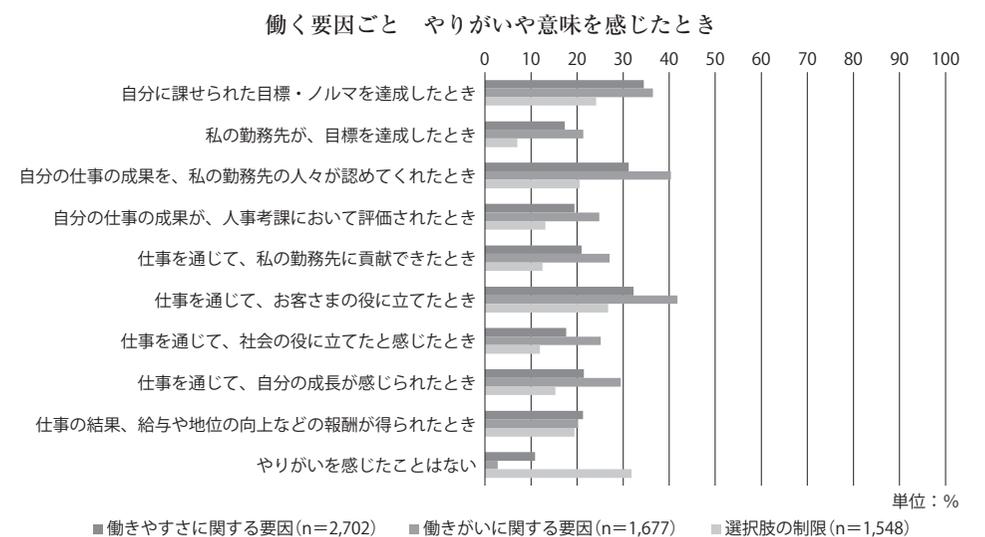
次に、職階ごとの仕事への気持ちを整理した。ほとんどの項目で、「経営層」と「上位管理職・中間管理職」の方が他の層よりも回答割合が高い。しかし、「今の仕事に満足している」は「契約／嘱託（職員）」（23%）が最も高く、また職階ごとの差も大きくない。「今の仕事に満足している」を説明するために他項目を説明変数とする重回帰分析を行うと、補正 R2 はわずか 0.04 であり、本設問の他項目と仕事への満足度はほとんど関係がないという結果となった。Q7 は働きがいの要因に関する項目であるため、働きやすさに関する要因を含む Q5 の各項目でも同じ計算を実施したが、結果は同様であった。総体としての仕事の満足度に何が影響するかは、本アンケートでは明らかにならなかった。引き続き分析が必要であろう。

Q8

これまでの仕事経験の中で、あなたが仕事へのやりがいや意味を感じたのはどのようなときでしたか（複数回答可）。



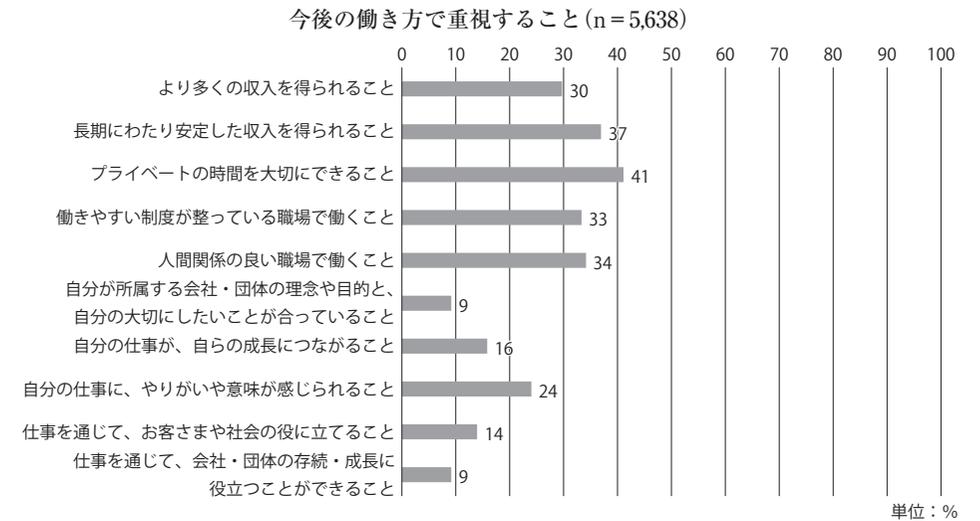
これまでの仕事経験の中で、どのようなときにやりがいや意味を感じたかを尋ねた。「仕事を通じて、お客さまの役に立てたとき」（29%）が最も高く、「自分に課せられた目標・ノルマを達成したとき」（28%）、「自分の仕事の成果を、私の勤務先の人々が認めてくれたとき」（26%）が続く。



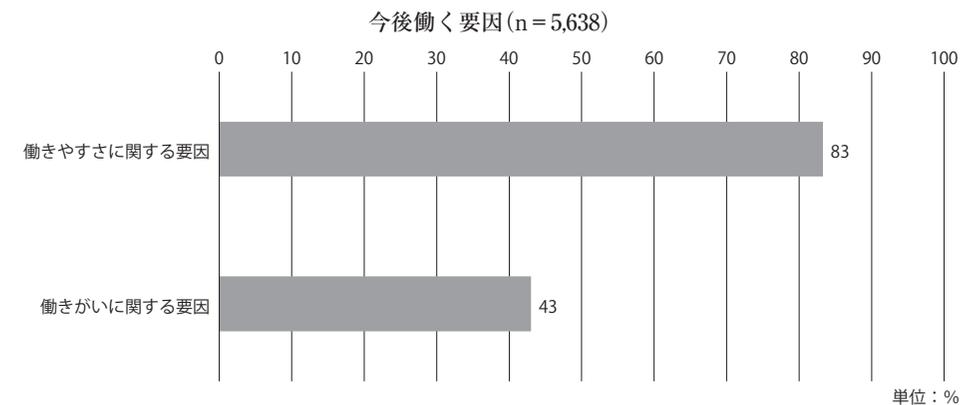
Q5にまとめた働く要因ごとに、仕事へのやりがいや意味を感じるきを整理すると、ほとんどの項目について「働きがいに関する要因」を選択した回答者群の選択率が高い。「働きやすさに関する要因」を選択した回答者群と「働きがいに関する要因」を選択した回答者群で回答率がほとんど変わらない項目は「自分に課せられた目標・ノルマを達成したとき」と「仕事の結果、給与や地位の向上などの報酬が得られたとき」である。「働きがいに関する要因」を働く要因としている回答者は多くのタイミングでやりがいや仕事に意味を見いだす傾向にあるが、ノルマの達成・給与・ステータスに関しては働きがいを重視するかどうかはあまり影響しないと考えられる。より主体的に働きがいを重視する従業員がやりがいを感じられる環境づくりのためには、給与やステータスだけでなく社会やステークホルダーとの関係で成果や達成感を得られるようにする必要がある。

Q9

あなたは今後の働き方において、どのようなことを重視していきたいですか（複数回答可）。



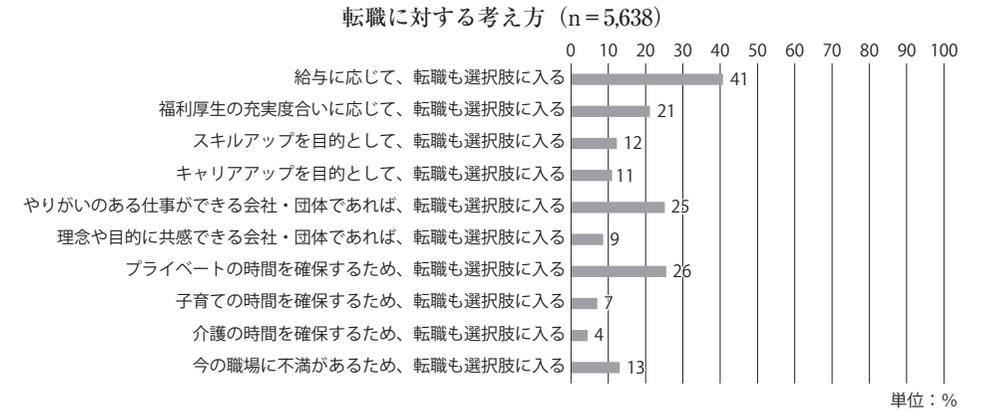
現在職を有している人と有していない人を合わせた全てのアンケート対象者に、今後の働き方で何を重視したいかを尋ねた。選択率が最も高い項目は「プライベートの時間を大切にできること」(41%)であり、「長年にわたり安定した収入を得られること」(37%)、「人間関係の良い職場で働くこと」(34%)、「働きやすい制度が整っている職場で働くこと」(33%)、「より多くの収入を得られること」(30%)が続く。これらの選択率上位の項目は、いずれも「働きやすさに関する要因」である。



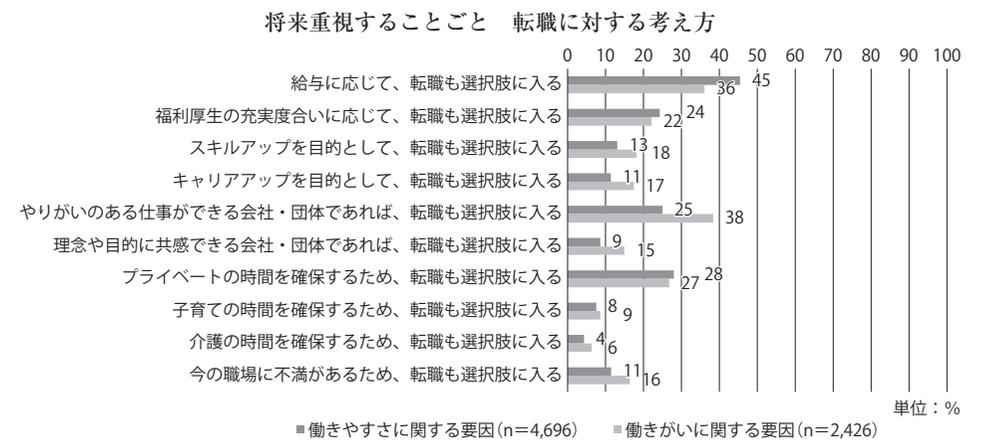
よって、今後働く要因を、「働きやすさに関する要因」と「働きがいに関する要因」に分類した。「働きやすさに関する要因」は「より多くの収入を得られること」「長期にわたり安定した収入を得られること」「プライベートの時間を大切にできること」「働きやすい制度が整っている職場で働くこと」「人間関係の良い職場で働くこと」から少なくとも1つを選択している回答者の割合、「働きがいに関する要因」は「自分が所属する会社・団体の理念や目的と、自分の大切にしたいことが合っていること」「自分の仕事が、自らの成長につながること」「自分の仕事に、やりがいや意味が感じられること」「仕事を通じて、お客さまや社会の役に立てること」「仕事を通じて、会社・団体の存続・成長に役立つことができること」から少なくとも1つを選択している回答者の割合である。「働きやすさに関する要因」のいずれかを選択した割合は83%、「働きがいに関する要因」のいずれかを選択した割合は43%であり、「働きやすさに関する要因」の方が倍近く高い。ほとんどの回答者は今後の働き方において働きやすさを重視しており、対照的に働きがいを重視する人は割合が半分程度であるとわかる。

Q10

あなたご自身の「転職」に対する考え方を教えてください（複数回答可）。



転職に対しての考え方を尋ねた。「給与に応じて、転職も選択肢に入る」の回答率が41%と目立って高く、「プライベートの時間を確保するため、転職も選択肢に入る」(26%)と「やりがいのある仕事ができる会社・団体であれば、転職も選択肢に入る」(25%)が続く。



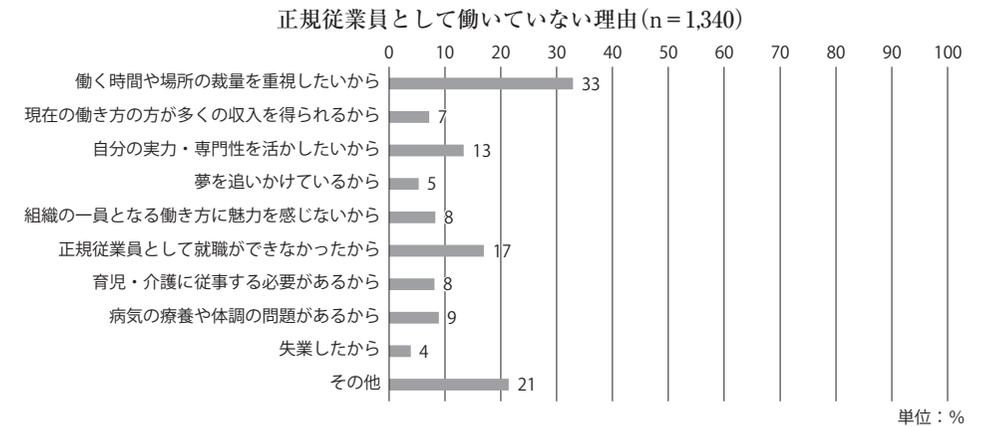
企業が働き方を変えていく理由に、優秀な人材の確保や、反対に人材流出を防ぐことが挙げられる。どのような人がどのように転職を考えているかを明らかにする

ため、Q9で整理した、将来の働き方で重視する要因（働きやすさに関する要因・働きがいに関する要因）とのクロス集計を実施した。

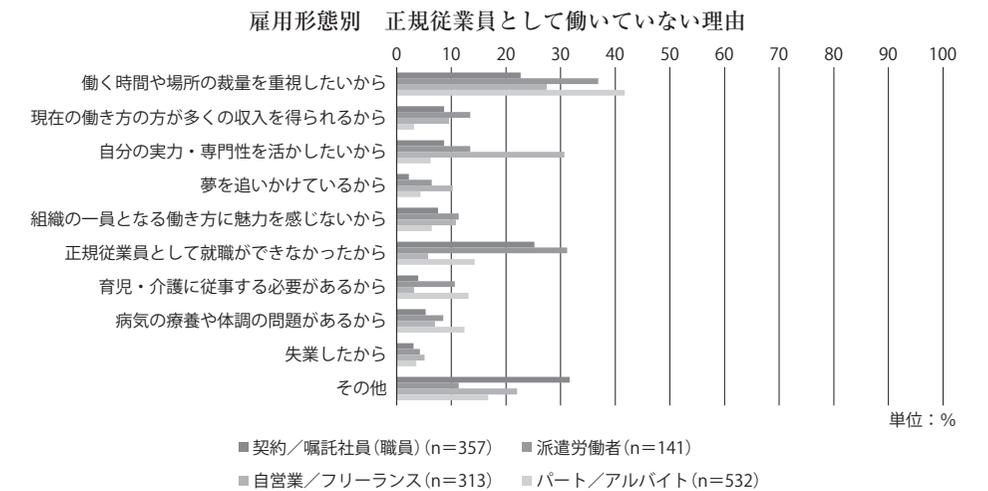
働きがいに関する要因を重視する回答者は、スキルアップ、キャリアアップ、やりがいのある仕事、理念や目的への共感を重視しているとわかる。働きやすさに関する要因に含まれる「プライベートの時間を確保するため」や「福利厚生の充実度合いに応じて」は回答者群ごとの差異が小さく、「給与に応じて」は差異は存在するがいずれも回答率は高い。働きがいを重視する人をリクルートし、また流出を防ぐためには、企業・団体がそのニーズに応えるための環境を整備する必要がある。

Q11

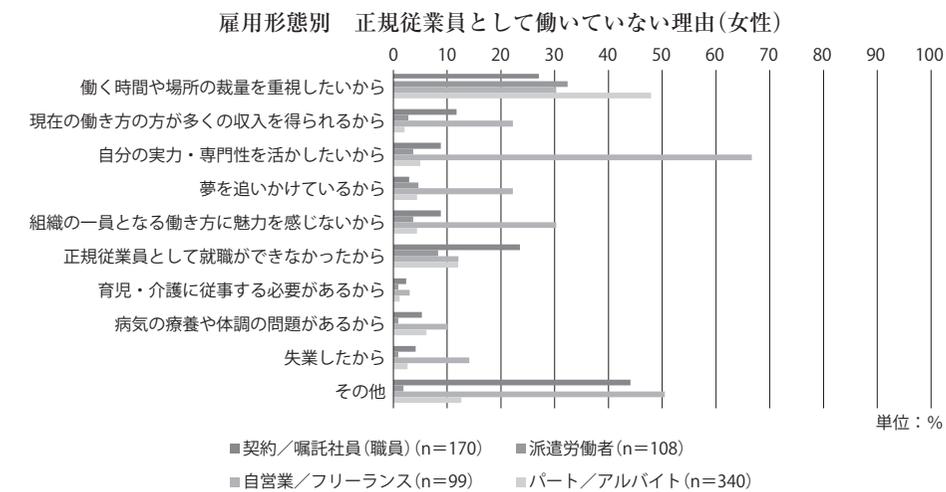
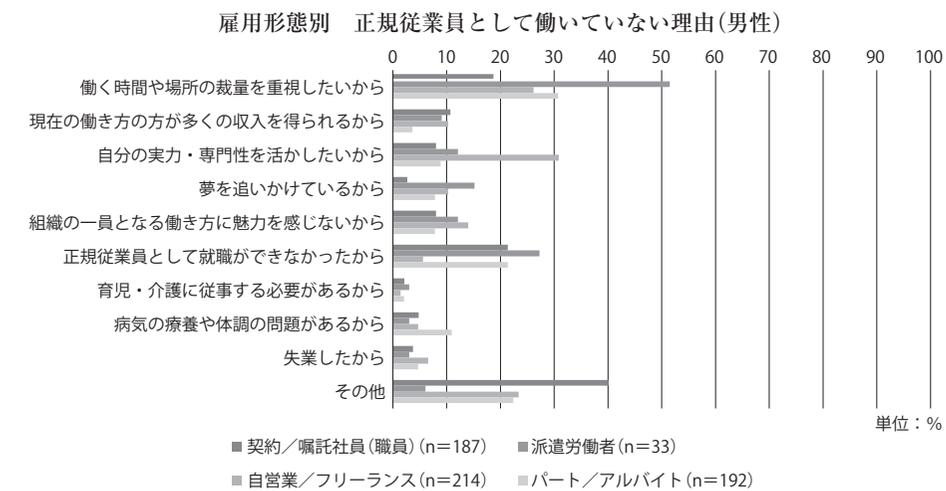
正規従業員としてお勤めでない方に伺います。その理由を教えてください（複数回答可）。



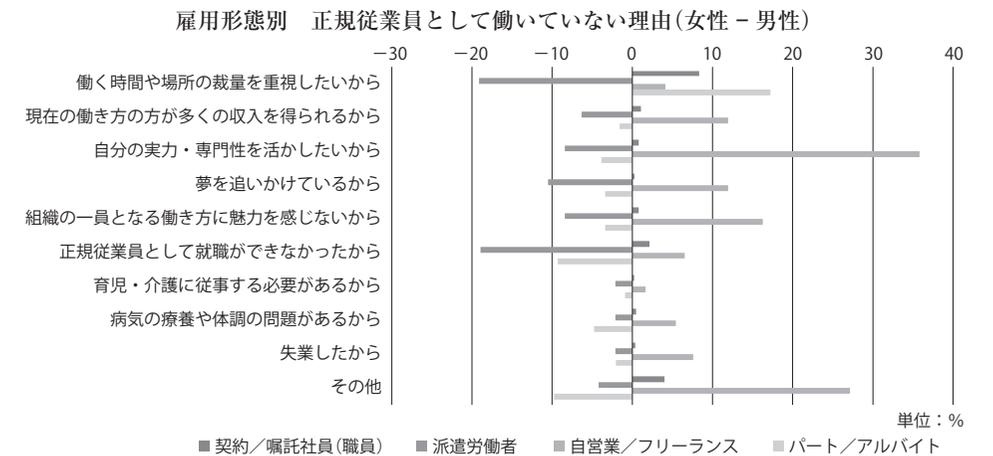
回答者のうち、現在正規従業員以外の形態で働いている1,340人を対象に、その理由を尋ねた。もっとも回答率が高いのは「働く時間や場所の裁量を重視したいから」(33%)であり、「その他」(21%)を挟んで、「正規従業員として就職ができなかったから」(17%)と「自分の実力・専門性を活かしたいから」(13%)が続く。自身の時間の有効活用を重視する人が最も多い結果となった。



次に、雇用形態別に、正規従業員として働いていない理由を整理した。「契約／嘱託社員（職員）」と「派遣労働者」は、いずれも「働く時間や場所の裁量を重視したいから」（23％・37％）と「正規従業員として就職ができなかったから」（25％・31％）が均衡し、柔軟に働きたい層と、就職先がないため非正規で働いている層に2分された。「自営業／フリーランス」は、「自分の実力・専門性を活かしたいから」（31％）が最も高く、「働く時間や場所の裁量を重視したいから」（27％）が続く。対して、ネガティブな理由はいずれも低水準にとどまった。「パート／アルバイト」は、「働く時間や場所の裁量を重視したいから」（41％）が支配的だった。



全体として「働く時間や場所の裁量を重視したいから」の選択率が最も高いことは、雇用形態の選択には個々人のライフスタイルへの考え方が大きく反映されることを示す。ライフスタイルやライフステージの在り方は、ジェンダーと大きく関係すると考えられるため、男性と女性に分けて、雇用形態別に正規従業員として働いていない理由を整理した。グラフの形を見るだけでも、性別でかなり大きな差があるとわかる。



男女差を可視化するため、女性の選択率から男性の選択率を差し引いた値を図で示した。棒グラフの棒が左に伸びているほど、男性の方が女性よりも選択率が高く、右に伸びているほど、女性の方が男性よりも選択率が高い。全体として、「派遣労働者」については男性の方が、「自営業／フリーランス」については女性の方が各項目の選択率が目立って高い。具体的な理由はアンケート結果からは明らかでないが、「派遣労働者」については、「派遣労働者」以外も含めた全体のサンプル数が男女でほぼ同じであるにもかかわらず、該当者が女性108人に対して男性33人である。女性の方が派遣労働者として働くことが常態化しており、「当たり前」のこととしてその理由が明確に意識されていない可能性が要因の1つとして推測できる。また、「自営業／フリーランス」は男性が214人に対して女性が99人であり、これは「派遣労働者」とは対照的に、女性にとってより「当たり前」でない。女性の方が、家業を継ぐことや、仕事量・福利厚生などが保障されていない中で生きていくことが難しく、よって「自営業／フリーランス」として生きていくためのより積極的な理由が求められている可能性がある。特に、女性の「自営業／フリーランス」で「自分の実力・専門性を活かしたいから」を選択した人は67%に及び、男性の31%の倍以上の割合となった。

Q12

あなたはどのようなお立場で働いていきたいですか
(複数回答可)。

現在の立場と希望する立場

(単位：%)

現在の立場	希望する立場						
	正規従業員	契約／嘱託社員 (職員)	派遣労働者	自営業／フリーランス	パート／アルバイト	家事手伝い／専業主婦／専業主	働くつもりはな
経営層 (n=89)	72	10	1	24	7	0	3
上位管理職 (n=110)	92	17	3	13	3	2	1
中間管理職 (n=623)	94	8	2	6	1	1	1
一般正規従業員 (n=2,146)	93	5	3	5	4	1	2
契約／嘱託社員 (職員) (n=357)	31	73	4	6	8	1	3
派遣労働者 (n=141)	39	23	71	5	11	1	1
自営業／フリー ランス (n=313)	10	4	3	90	4	2	2
パート／アルバ イト (n=532)	15	8	6	5	86	1	2
学生 (n=90)	78	8	3	10	17	6	3
家事手伝い／専 業主婦／専業主 婦／無職 (n=1,287)	13	5	4	6	27	36	32

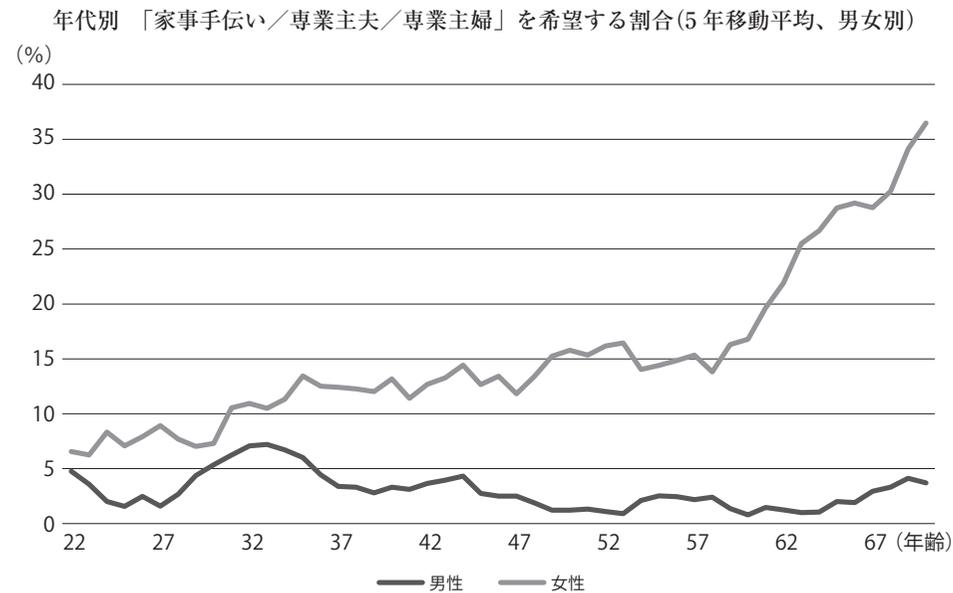
回答者に希望する立場を尋ね、現在の立場別に整理した。希望する立場で選択肢としていない「学生」を除いて、現在の立場と希望する立場が一致する割合が最も高く、全体として現状維持的な姿勢が見られた。

現在の立場と希望する立場 (女性)

(単位：%)

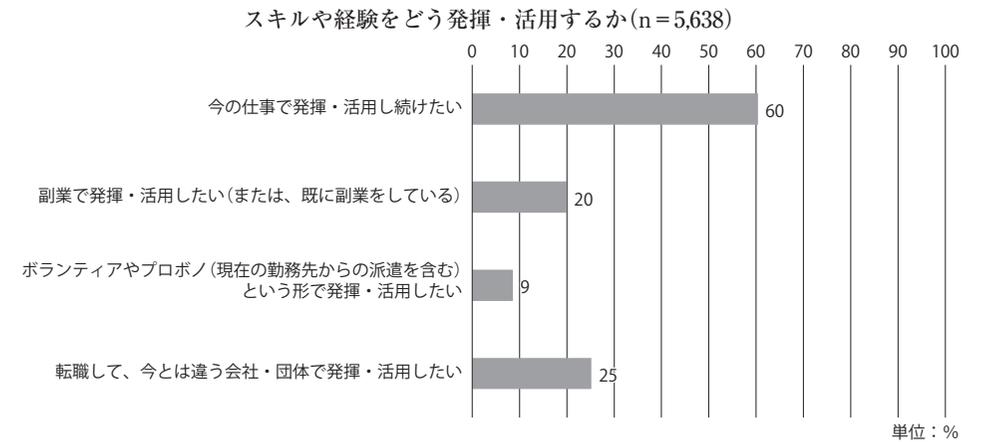
現在の立場	希望する立場						
	正規従業員	契約／嘱託社員 (職員)	派遣労働者	自営業／フリー ランス	パート／アルバ イト	家事手伝い／専 業主婦／専業主	働くつもりはな
経営層 (n=12)	75	8	0	17	17	0	0
上位管理職 (n=17)	88	18	6	18	12	6	0
中間管理職 (n=123)	95	7	1	2	2	1	2
一般正規従業員 (n=980)	94	7	4	4	6	2	1
契約／嘱託社員 (職員) (n=170)	38	71	6	8	8	1	4
派遣労働者 (n=108)	43	26	73	3	11	0	1
自営業／フリー ランス (n=99)	7	4	3	89	8	4	2
パート／アルバ イト (n=340)	12	7	5	4	88	2	2
学生 (n=39)	82	10	3	5	15	8	3
家事手伝い／専 業主婦／専業主 婦／無職 (n=839)	8	4	4	5	31	48	23

将来どのような立場で働きたいかという希望の男女差を見るため、女性に絞って整理した。基本的に全体の傾向とほぼ差は見られない。しかし、注目すべきは、現在の立場が「家事手伝い／専業主婦／専業主婦／無職」以外の全ての層で、将来「家事手伝い／専業主婦／専業主婦／無職」を希望する女性の割合が非常に低い点である。女性は結婚や出産を契機に仕事を辞める割合が男性よりも高いと推測できるが、本アンケートの回答者においては、多くが引き続き将来も働きたいと考えている。

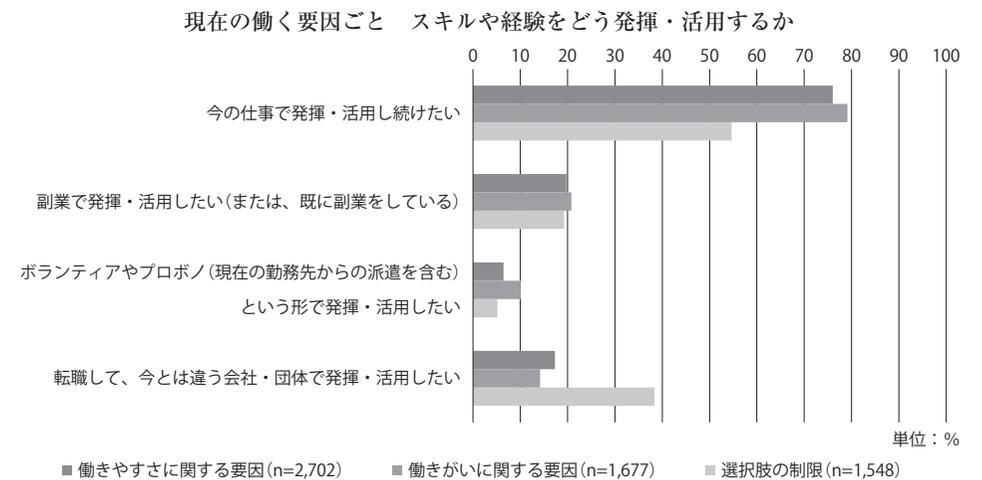


そこで、希望する立場として「家事手伝い／専業主夫／専業主婦」を選択した割合を、男女別に年代で分け、5年間の移動平均を整理した。一見して、女性は年代が高いほど、「家事手伝い／専業主夫／専業主婦」を希望する割合が高まるとわかる。20代の間は「家事手伝い／専業主夫／専業主婦」を希望する割合は10%未満だが、30歳前後から上昇し始め、60歳前後から増加率は一気に上がる。この傾向には、年代ごとに働き方への価値観に差異がある点と、歳をとるごとに男女のジェンダーに基づく役割規範に応じた選択が行われる点の、双方の可能性がある。男性は女性に比べると年代ごとの差が小さいが、20代半ばから30代半ばにかけて「家事手伝い／専業主夫／専業主婦」の希望割合がピークに達する。割合は高くないが、ジェンダーに応じた役割規範が世代によって異なることが背景にあると推測できる。

Q13 あなたは、ご自身が今持っているスキルや経験を、今後はどのような形で発揮・活用していきたいと考えていますか（複数回答可）。

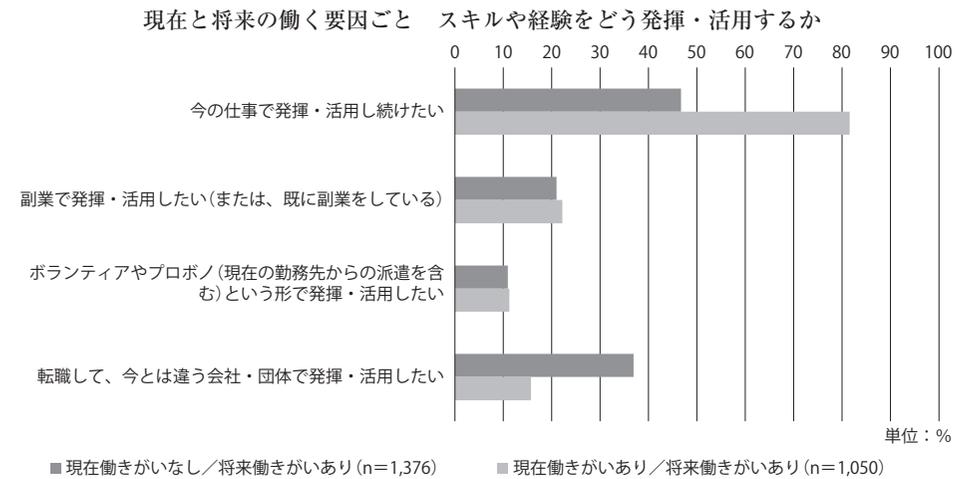


現在持っているスキルや経験を、今後どのような形で発揮・活用していきたいかを尋ねた。全体の60%が「今の仕事で発揮・活用し続けたい」と回答し、他の項目の回答率は大きく数字を落とした。



仕事へのスキルや経験の発揮は「働きがいに関する要因」にあたるため、Q5で整理した働く要因と、スキル・経験をどう発揮・活用したいかの調査結果をクロス集計した。他に選択肢がない、転職が大変などのネガティブな理由を表す「選択肢

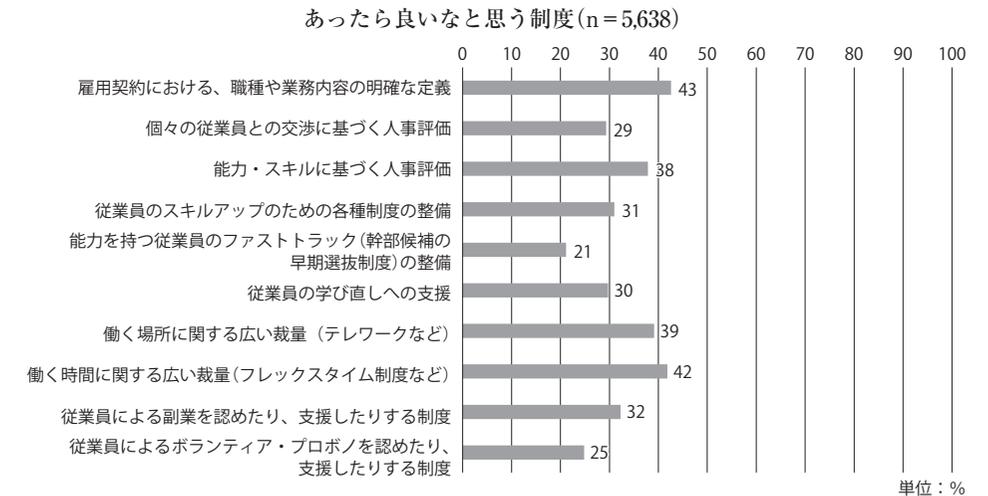
の制限」を選んだ層において「今の仕事で発揮・活用し続けたい」を選ぶ人が少なく、「転職して、今とは違う会社・団体で発揮・活用したい」を選ぶ人が多いのは当然であるが、「働きやすさに関する要因」と「働きがいに関する要因」を選んだ回答者群での差は、ほとんど見られない。



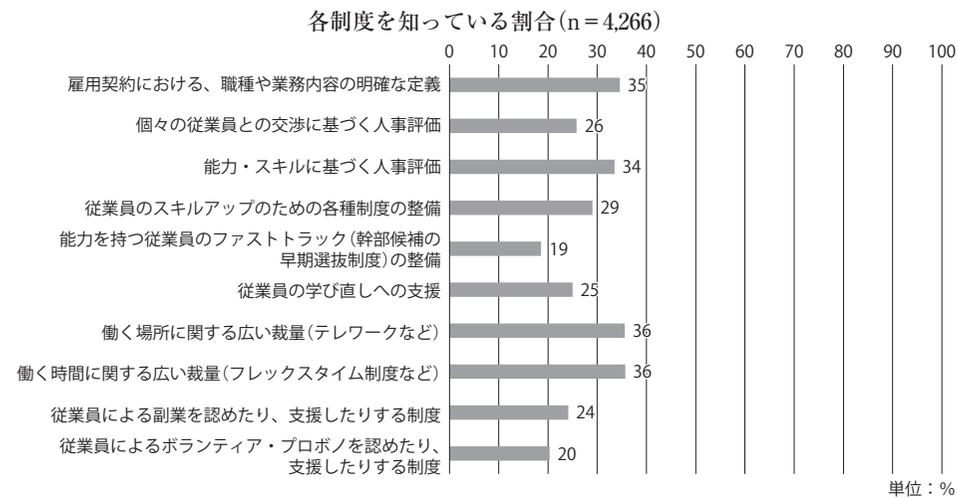
そこで、Q9で尋ねた今後の働き方において重視することも変数に入れ、「現在働きがいに関する要因を理由に働いてはいないが、将来は働きがいに関する要因に基づいて働きたい」層と、「現在働きがいに関する要因を理由に働いており、将来も働きがいに関する要因に基づいて働きたい」層の回答率を整理した。前者に該当する人々は転職を視野に入れる比率が目立って高く、反対に後者に該当する層は8割以上が現在の職場でスキル・経験を活かしたいと考えている。Q9によると、現在職を有しているかにかかわらず、全てのアンケート対象者の43%は今後の働き方で「働きがいに関する要因」を重視している。また、これらの人は、より主体的に判断して働いたり、絶えず仕事のために学び続けたりする可能性が高いと考えられる。こうした人材を会社・団体につなぎ止め、また新たに獲得するためには、スキルや経験を発揮できると従業員が感じられる環境の整備が重要である。

Q14
~16

あなたが働く際にあったら良いなと思う制度や環境はどれですか。現在の職場で、あなたが知っている制度・環境はどれですか。現在の職場で、あなたが知っている制度・環境で選択したもののうち、あなたが実際に利活用しているものはどれですか（複数回答可）。



現在職を有しているかどうかにかかわらず、全ての回答者を対象に、働き方に関してあったら良いなと思う制度を質問した。「雇用契約における、職種や業務内容の明確な定義」(43%)、「働く時間に関する広い裁量(フレックスタイム制度など)」(42%)、「働く場所に関する広い裁量(テレワークなど)」(39%)、「能力・スキルに基づく人事評価」(38%)は、4割近い回答者があったら良いなと感じている。反対に、選択率が低い項目は「能力を持つ従業員のファストトラック(幹部候補の早期選抜制度)の整備」(21%)、「従業員によるボランティア・プロボノを認めたり、支援したりする制度」(25%)である。



次に、現在職を有している 4,266 人を対象に、各種制度を知っているかを質問した。実際には制度が存在していても就業者がその存在を知らない可能性があるため、各種制度が「存在するか」ではなく、各種制度を「知っているか」を設問項目にした。

まず、いずれの制度も「知っている」割合が 50% を切っている。そもそも制度が存在しない可能性と、存在するにもかかわらず認知度が低い可能性があるが、どちらにせよ多くの人が制度を利用できる環境にはないといえよう。項目ごとには、回答率が高い順に「働く場所に関する広い裁量 (テレワークなど)」(36%)、「働く時間に関する広い裁量 (フレックスタイム制度など)」(36%)、「雇用契約における、職種や業務内容の明確な定義」(35%)、「能力・スキルに基づく人事評価」(34%) が並び、反対に「能力を持つ従業員のファストトラック (幹部候補の早期選抜制度) の整備」(19%) や「従業員によるボランティア・プロボノを認めたり、支援したりする制度」(20%) は回答率が低い。

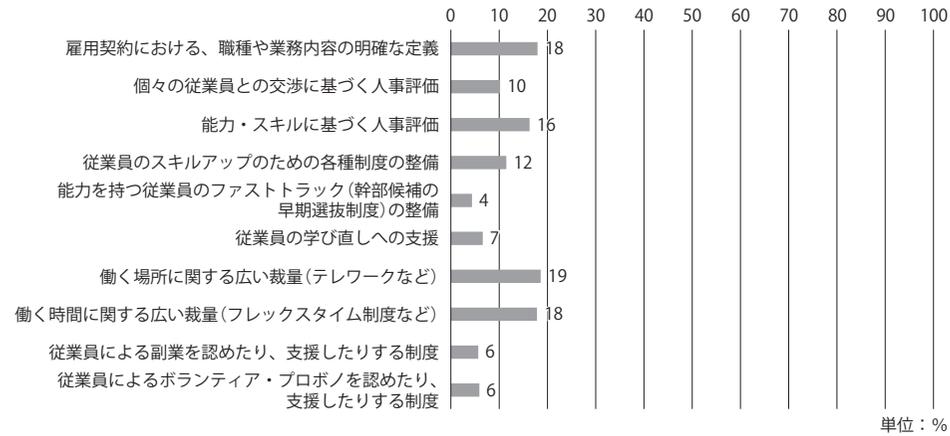
職階ごと 各制度を知っている割合

(単位：%)

	雇用契約における、 明確な定義	個々の従業員との交渉に 基づく人事評価	能力・スキルに基づく 人事評価	従業員 のスキルアップのための 各種制度の整備	能力を持つ従業員の ファストトラック (幹部候補の早期選抜 制度) の整備	従業員の学び直しへの 支援	働く場所に関する 広い裁量 (テレワーク など)	働く時間に関する 広い裁量 (フレック スタイム制度など)	従業員による副業を 認めたり、支援し たりする制度	従業員による ボランティア・プロボ ノを認めたり、支 援したりする制度
経営層 (n=89)	44	34	34	31	27	27	30	33	28	29
上位管理職・中間 管理職 (n=733)	44	37	47	40	27	34	42	41	31	25
一般正規従業員 (n=2,146)	34	25	32	28	17	24	36	37	22	20
契約／嘱託社員 (職員)、派遣労働 者 (n=498)	40	27	33	33	19	27	40	40	26	23

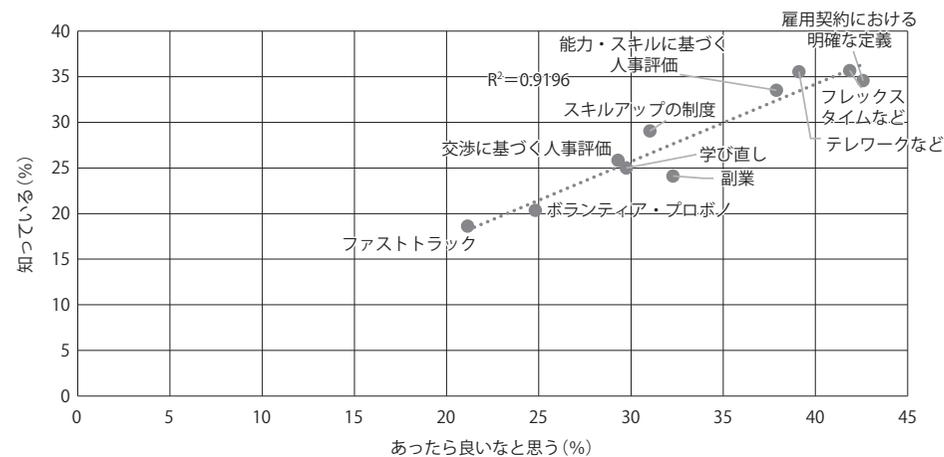
制度が存在するにもかかわらず、就業者がその存在を知らず利用を検討できない可能性を加味し、職階ごとに各制度を知っている割合を整理した。ほとんどの施策において、「上位管理職・中間管理職」が制度を知っている割合が最も高い。多くの項目で「一般正規従業員」との差が大きく、特に一般正規従業員の割合を、上位管理職・中間管理職の割合で除した値が小さい「能力を持つ従業員のファストトラック (幹部候補の早期選抜制度) の整備」、「個々の従業員との交渉に基づく人事評価」、「能力・スキルに基づく人事評価」は差異が大きい。いわゆるジョブ型雇用に関する項目は、一般正規従業員は知らないが制度としては整備されている度合いが大きいと考えられる。反対に、従業員の日常的な働き方に直結する「働く場所に関する広い裁量 (テレワークなど)」と「働く時間に関する広い裁量 (フレックスタイム制度など)」は比較的差異が小さい。

各制度を活用している割合(n=4,266)



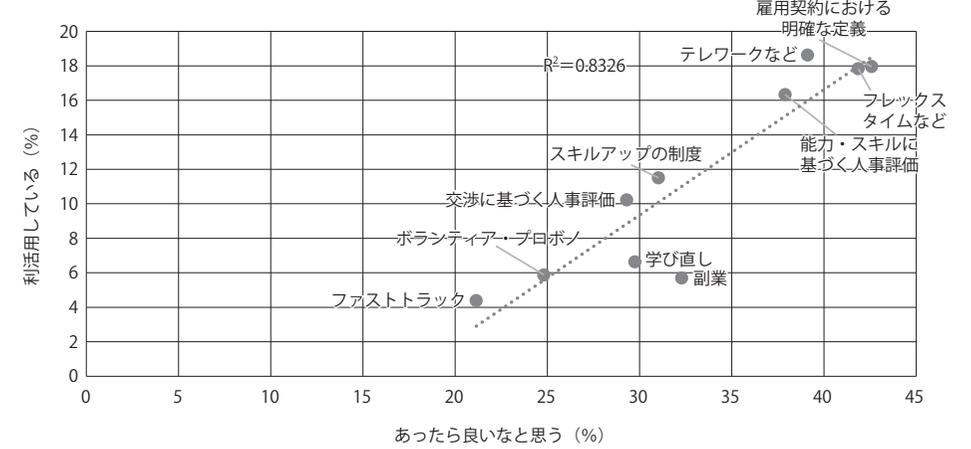
最後に、実際に利活用している制度はどれかを尋ねた。回答率の高い項目は、「働く場所に関する広い裁量（テレワークなど）」（19%）、「働く時間に関する広い裁量（フレックスタイム制度など）」（18%）、「雇用契約における、職種や業務内容の明確な定義」（18%）であり、反対に低い項目は「能力を持つ従業員のファストトラック（幹部候補の早期選抜制度）の整備」（4%）、「従業員による副業を認めたり、支援したりする制度」（6%）、「従業員によるボランティア・プロボノを認めたり、支援したりする制度」（6%）、「従業員の学び直しへの支援」（7%）である。

あったら良いと思う × 知っている

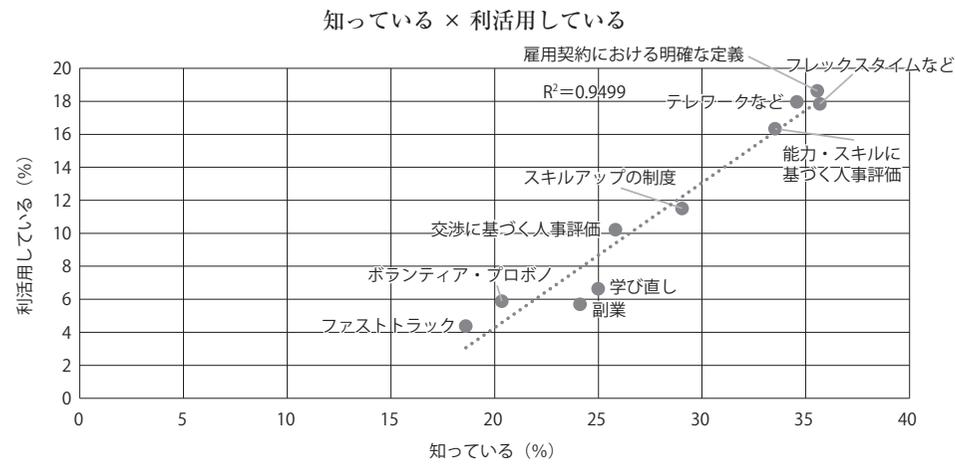


就業者が求めている制度が適切に整備され、また就業者がその内容を認識しているかを検証するため、「あったら良いと思う」割合と、「知っている」割合の散布図を作成した。この2つには非常に強い相関性が見られ、また目立った外れ値も見られない。就業者からのニーズが高いほど制度が整備される割合も高く、また就業者がそれについて知っている割合も増加すると考えられる。

あったら良いと思う × 利活用している



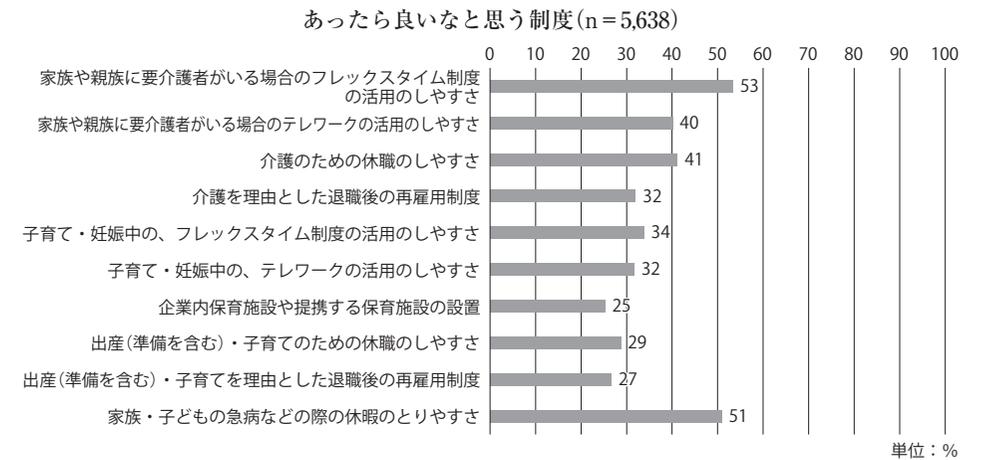
同様に、「あったら良いと思う」と、「利活用している」の散布図を作成した。「あったら良いと思う×知っている」よりは若干弱いものの、この2つも強い相関性を示す。近似線から若干外れるものに「学び直し」と「副業」があり、この2つは就業者が求めているほどには利用されていないとわかる。



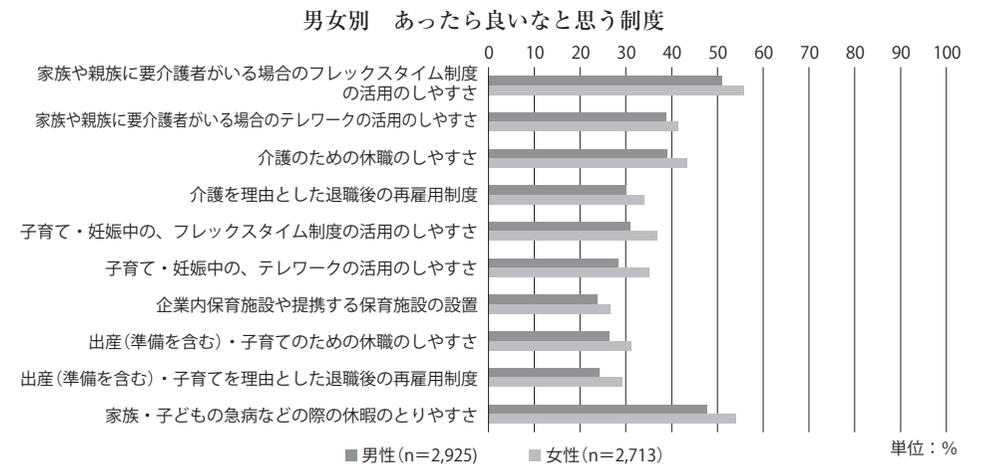
最後に、各種制度を「知っている」と「利活用している」の散布図を作成した。両項目は、非常に強く相関している。制度を整備するにあたっては、ただ整備するだけでなく、就業者への周知・浸透によって、より有効に利用されるとわかる。

Q17
~19

あなたが働く際にあったら良いと思う制度や環境はどれですか。現在の職場で、あなたが知っている制度・環境はどれですか。現在の職場で、あなたが知っている制度・環境で選択したもののうち、あなたが実際に利活用しているものはどれですか（複数回答可）。



介護・出産・子育てなど、家庭やプライベートに関する制度について、「あったら良いと思う」割合を整理した。最も回答率が高いのは「家族や親族に要介護者がいる場合のフレックスタイム制度の活用のしやすさ」(53%)であり、「家族・子どもの急病などの際の休暇のとりやすさ」(51%)が続く。選択率が全体の半分以上を超えたのはこの2つであった。



また、これらの施策に対するニーズは男女差がある可能性を鑑み、男女別に整理した。差は小さいが、全ての項目で男性よりも女性の回答率が高い。女性の方が、介護・出産・育児などを、当事者として認識している割合が高いと推測できる。

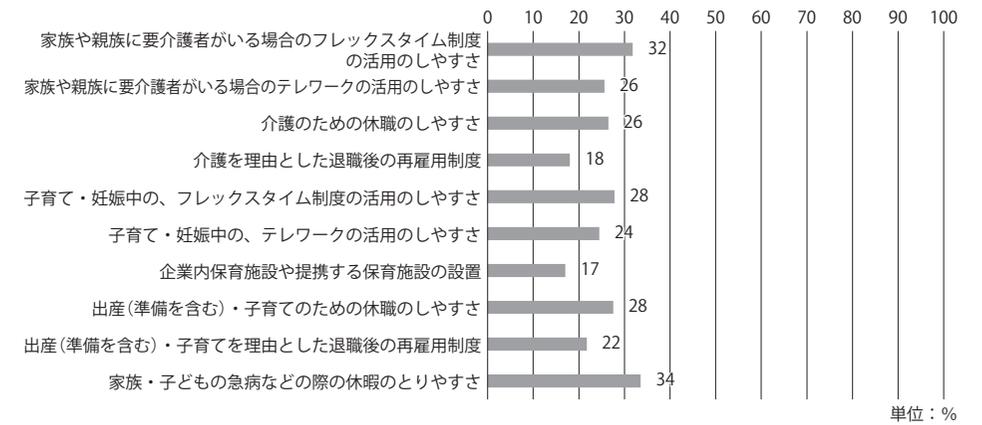
子どもの有無別 あったら良いと思う割合（女性－男性）

(単位：%)

	要介護者がいる場合のフレックスタイム制度	要介護者がいる場合のテレワークの活用	介護のための休職	介護を理由とした退職後の再雇用制度	子育て・妊娠中のフレックスタイム制度	子育て・妊娠中の、テレワークの活用	企業内保育施設や提携する保育施設	出産・子育てのための休職	出産・子育てを理由とした退職後の再雇用制度	家族・子どもの急病などの際の休暇のとりやすさ
子どもがいる (小学生未満)	-2	0	1	1	3	4	3	6	2	10
子どもがいる (小学生)	10	6	1	4	7	9	3	9	9	9
子どもがいる (中学生)	15	7	9	9	11	9	8	11	10	9
子どもがいる (高校生)	0	-7	1	3	6	9	5	7	6	1
子どもがいる (大学などに通う学生・生徒)	7	1	8	8	0	4	2	-1	5	4
既に独立した子どもがいる	4	3	1	4	3	6	2	2	5	5
子どもはいない	5	3	6	4	8	7	3	6	5	6

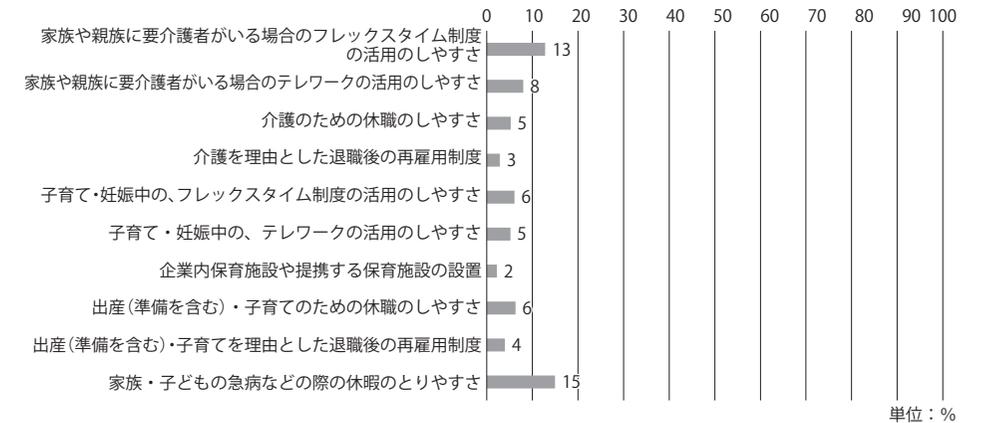
より詳細に男女の傾向の違いを分析するため、属性データとして尋ねていた子どもの有無に関する項目別に、各施策があったら良いと思う割合について、女性の選択率から男性の選択率を差し引いた値を整理した。大部分の属性のほとんどの項目で女性の方が男性よりも選択割合が高い。また、特に差が大きいのは「子どもがいる (小学生)」と「子どもがいる (中学生)」であり、この層では出産・子育てだけでなく、介護に関しても男女差が大きい。さらに、「子どもがいる (小学生未満)」では、女性による「家族・子どもの急病などの際の休暇のとりやすさ」の選択率が男性よりも10%高い。子どもがいる場合の家庭の負担が、女性に集中する傾向を反映している可能性がある。

各制度を知っている割合 (n=4,266)



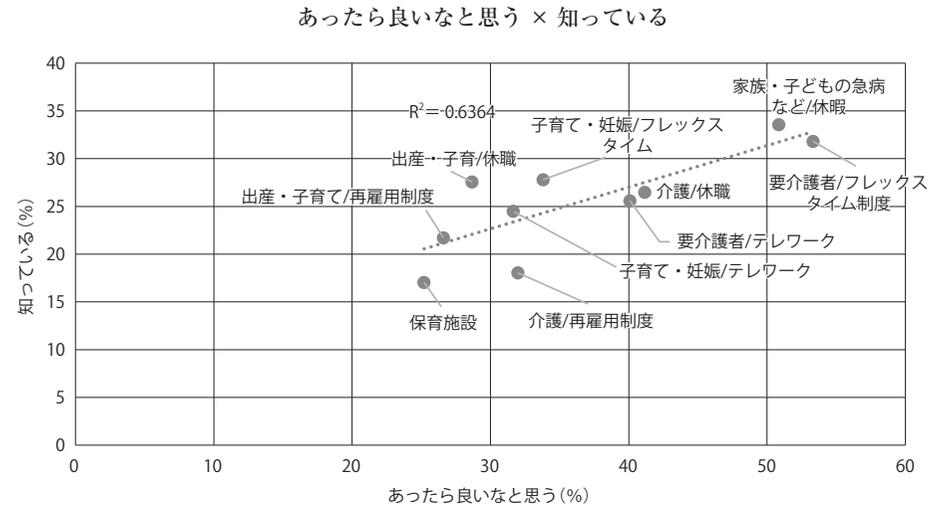
次に、各制度を回答者が知っている割合を尋ねた。いずれの項目も4割に満たず、項目によっては2割を切る。最も回答率が高いのは「家族・子どもの急病などの際の休暇のとりやすさ」(34%)であり、「出産(準備を含む)・子育てのための休職のしやすさ」(28%)、「子育て・妊娠中の、フレックスタイム制度の活用のしやすさ」(28%)が続く。

各制度を活用している割合 (n=4,266)

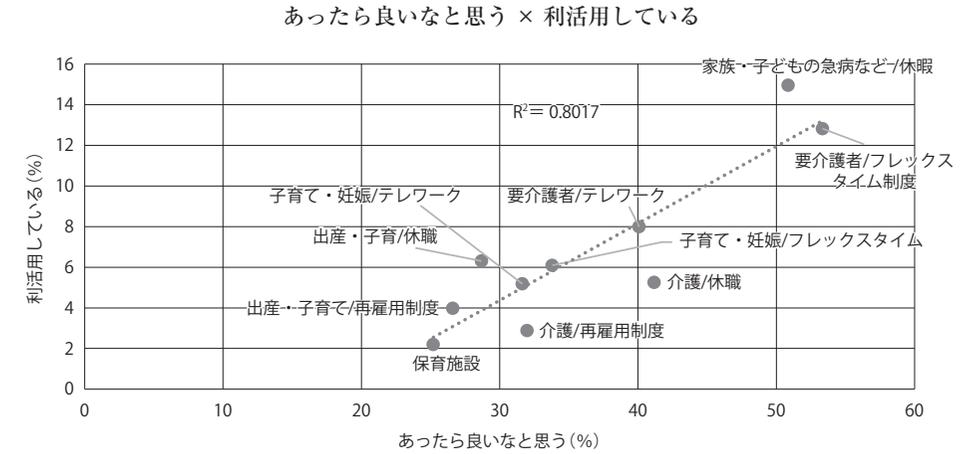


最後に、各制度を活用している割合を整理した。最も多いのは「家族・子どもの急病などの際の休暇のとりやすさ」(15%)であり、「家族や親族に要介護者がいる場合のフレックスタイム制度の活用のしやすさ」(13%)が続く。あったら良いと思う割合・知っている割合と比べていずれの項目も数字を大きく落とすが、こ

これらの制度は実際に介護・出産・育児の当事者にならなければ利用しないと考えられるため、一概にこれらの数字が低いとは言い切れない。そこで、Q14～Q16と同様、3つの質問項目の散布図を以下に整理し、それぞれの関係性を分析した。

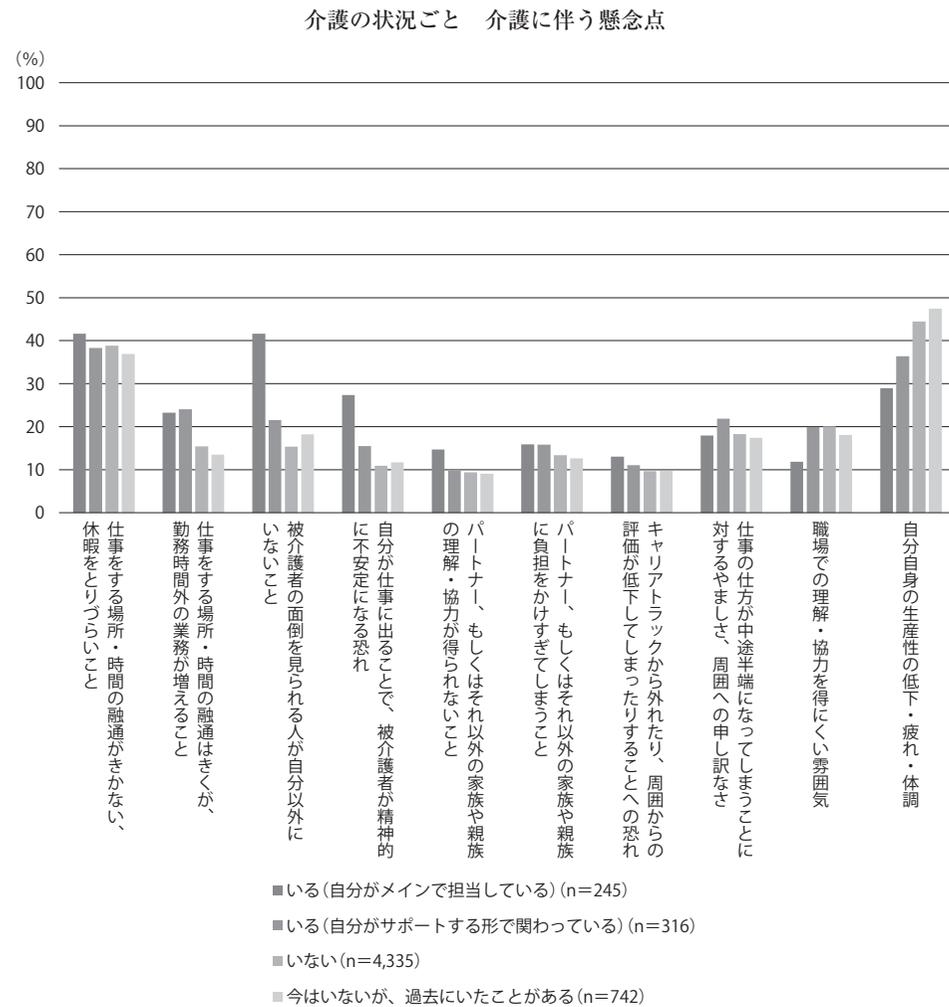


各施策を「あったら良いと思う」割合と「知っている」割合で散布図を描くと、2つの項目には相関性が見られた。しかし、働き方の柔軟化に関するQ14～Q16の同様の分析と比べると、相関性は弱い。近似線から外れる項目は「企業内保育施設や提携する保育施設の設置」と「介護を理由とした退職後の再雇用制度」であり、この2つは他の項目ほどにはニーズに応じた制度の整備が進んでいない、あるいは制度が存在するとしても浸透していないと考えられる。



「あったら良いと思う」と「利活用している」の散布図も、強い相関性を示すが、働き方の柔軟化に関するQ14～Q16の同様の分析に比べると、相関性は弱い。近似線から外れる項目は「介護を理由とした退職後の再雇用制度」と「介護のための休業のしやすさ」であり、これらの項目はニーズほどには利用されていない、あるいは利用しづらい制度になっていると考えられる。反対に、「出産（準備を含む）・子育てのための休業のしやすさ」と「家族・子どもの急病などの際の休暇のとりやすさ」はニーズから予測されるよりも利用率が高く、自身のニーズが自覚されていなくても存在すれば多くの人が利用する制度であると考えられる。

の申し訳なさ」、「被介護者の面倒を見られる人が自分以外にいないこと」は女性の選択率が男性に比べて1.5倍近く高い。自分以外に介護を担う人がいないこと、およびそれによって職場に迷惑をかけることを懸念している傾向が、女性に顕著に見られる。

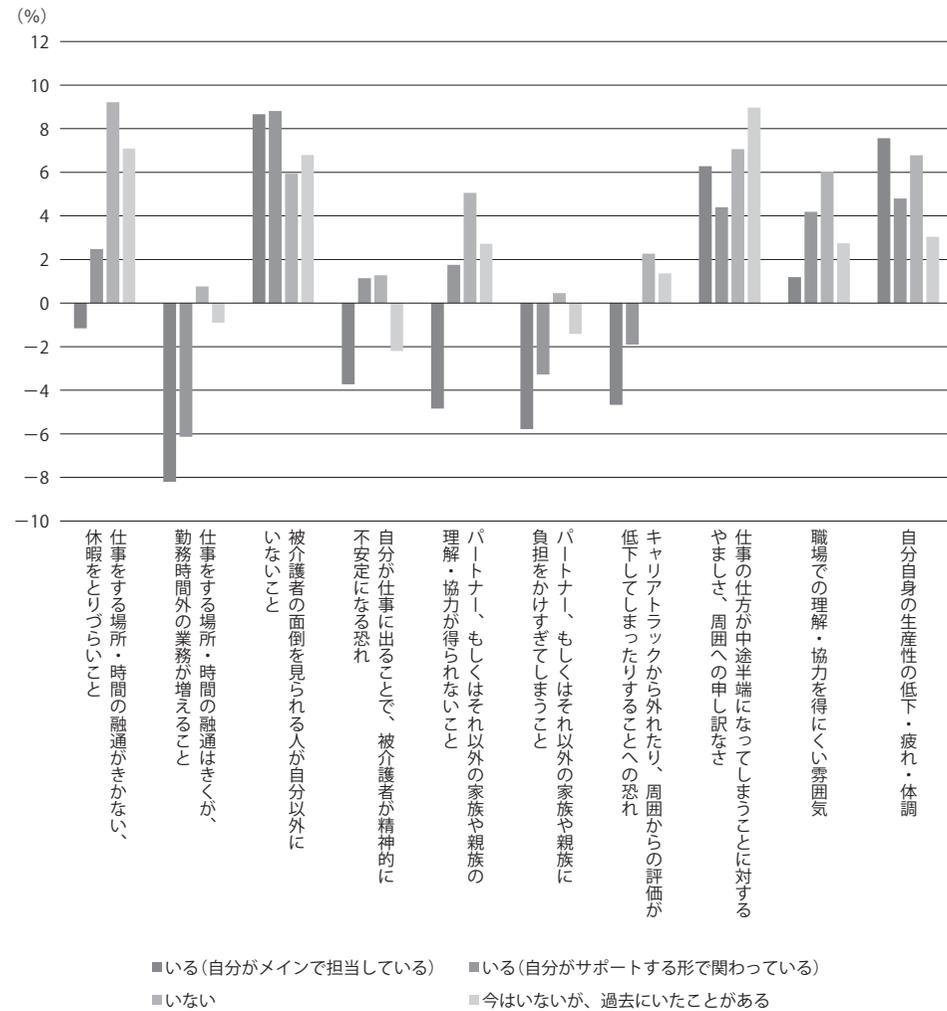


次に、属性データとして取得していた、介護に関する状況別に、懸念点を整理した。介護している人が「いる（自分がメインで担当している）」と「いる（自分がサポートする形で関わっている）」を「現在介護している」、「いない」と「今はいないが、過去にいたことがある」を「現在介護していない」とし、その差を見る

と、「被介護者の面倒を見られる人が自分以外にいないこと」と「自分が仕事に出ることで、被介護者が精神的に不安定になる恐れ」は「現在介護している」層の方が、「現在介護していない」層よりも懸念を表明する割合が2倍近く高い。自分が1人で介護しなければならないこと、および被介護者との関係性は多くの場合事前に予測しきれず、介護をしなければならない状況になって初めて意識される問題だと考えられる。他にも「仕事をする場所・時間の融通はきくが、勤務時間外の業務が増えること」や「パートナー、もしくはそれ以外の家族や親族の理解・協力が得られないこと」は「現在介護している」層の選択率が高く、事前に予測しきれない懸念点であると推測される。

反対に、「自分自身の生産性の低下・疲れ・体調」は「現在介護していない」層の方が「現在介護している」層よりも3割ほど高い割合で懸念を示しており、自分自身の疲れは事前に予測しているものの、実際に介護を始めると他の項目が懸念事項として顕著になってくると考えられる。ただし、「自分自身の生産性の低下・疲れ・体調」の選択率自体は「現在介護している」層でも選択率が高い。「現在介護している」層と「現在介護していない」層で選択率がほぼ一致する項目は、「仕事をする場所・時間の融通がきかない、休暇をとりづらいこと」と「仕事の仕方が中途半端になってしまうことに対するやましさ、周囲への申し訳なさ」であり、これらは事前の予測が比較的容易であると考えられる。事前に予測しやすい項目はもちろん、予測が困難な項目についても、いざとなったときに仕事と家庭の両立がしやすいような制度づくりと周知をあらかじめ行っておくことが1つの処方箋として考えられよう。

介護の状況ごと 介護に伴う懸念点(女性-男性)



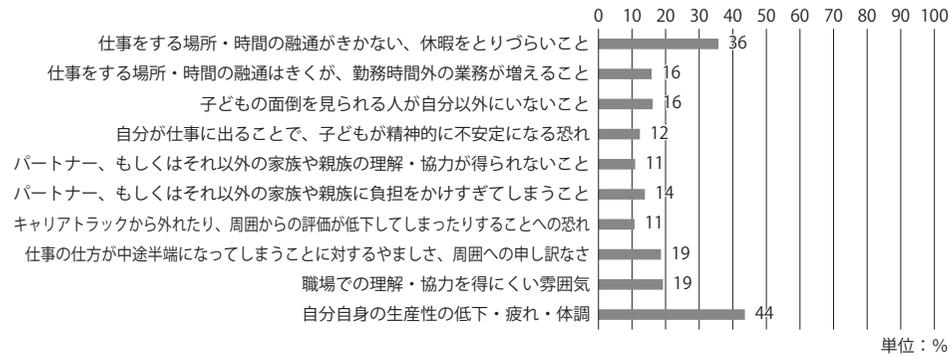
うことに対するやましき、周囲への申し訳なき」、「自分自身の生産性の低下・疲れ・体調」であった。自分自身が介護を担わなくてはいけないことやその負担、職場への申し訳なきをより大きく感じているのは女性だと考えられる。反対に、「現在介護している」層で男性の方が選択率の高い項目は「仕事をする場所・時間の融通はきくが、勤務時間外の業務が増えること」、「パートナー、もしくはそれ以外の家族や親族に負担をかけすぎてしまうこと」、「キャリアアトラックから外れたり、周囲からの評価が低下してしまつたりすることへの恐れ」である。介護をしながらの業務外労働やキャリアアトラックに対する不安を持つ割合は、男性の方が高いと考えられる。

最後に、介護はジェンダーに基づく「こうあるべきだ」という役割規範が反映されると考えられるため、介護の状況ごとに懸念点の女性の選択率から男性の選択率を引いた値を図で示したところ、ほとんどの項目で男女差が見られた。特に「現在介護していない」層に着目すると、全ての懸念内容について女性の方が男性よりも選択率が高いと読み取れる。現在介護をしていなくても、将来する必要がある、あるいは過去の介護経験時の苦勞による当事者意識が女性の方が強いと考えられる。その中で、「現在介護している」層で女性の方が選択率の高い項目は、「被介護者の面倒を見られる人が自分以外にいないこと」、「仕事の仕方が中途半端になってしま

Q21

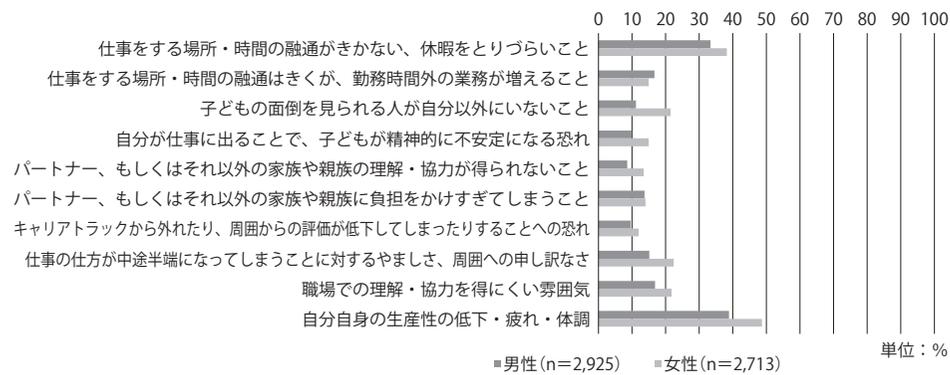
子育て・出産（準備期間含む）と仕事との両立、もしくは子育てや出産による休職・退職からの復職において懸念されることがあれば、教えてください。現在子育てをしていない方は、今後、ご自分（もしくはパートナー）が子育て・出産をすることになった場合の懸念事項を教えてください。

出産・子育てに伴う懸念点 (n=5,638)



出産・子育てに伴い、働き方に関してどのような懸念点があるかを尋ねた。「自分自身の生産性の低下・疲れ・体調」（44%）の選択率が最も高く、「仕事をする場所・時間の融通がきかない、休暇をとりづらいこと」（36%）が続く。

男女別 出産・子育てに伴う懸念点



次に、各懸念点の選択率を男女別に整理した。多くの項目で、女性の方が男性よりも選択率が高い。「子どもの面倒を見られる人が自分以外にいないこと」は女性の方が2倍近く高く、また「自分が仕事に出ることで、子どもが精神的に不安定にな

る恐れ」、「パートナー、もしくはそれ以外の家族や親族の理解・協力が得られないこと」、「仕事の仕方が中途半端になってしまうことに対するやましさ、周囲への申し訳なさ」は女性の方が1.5倍ほど高い。自分1人で育児をしなくてはいけないこと、およびそれに伴う子どもや職場への影響を、女性の方がより気にしているとわかる。

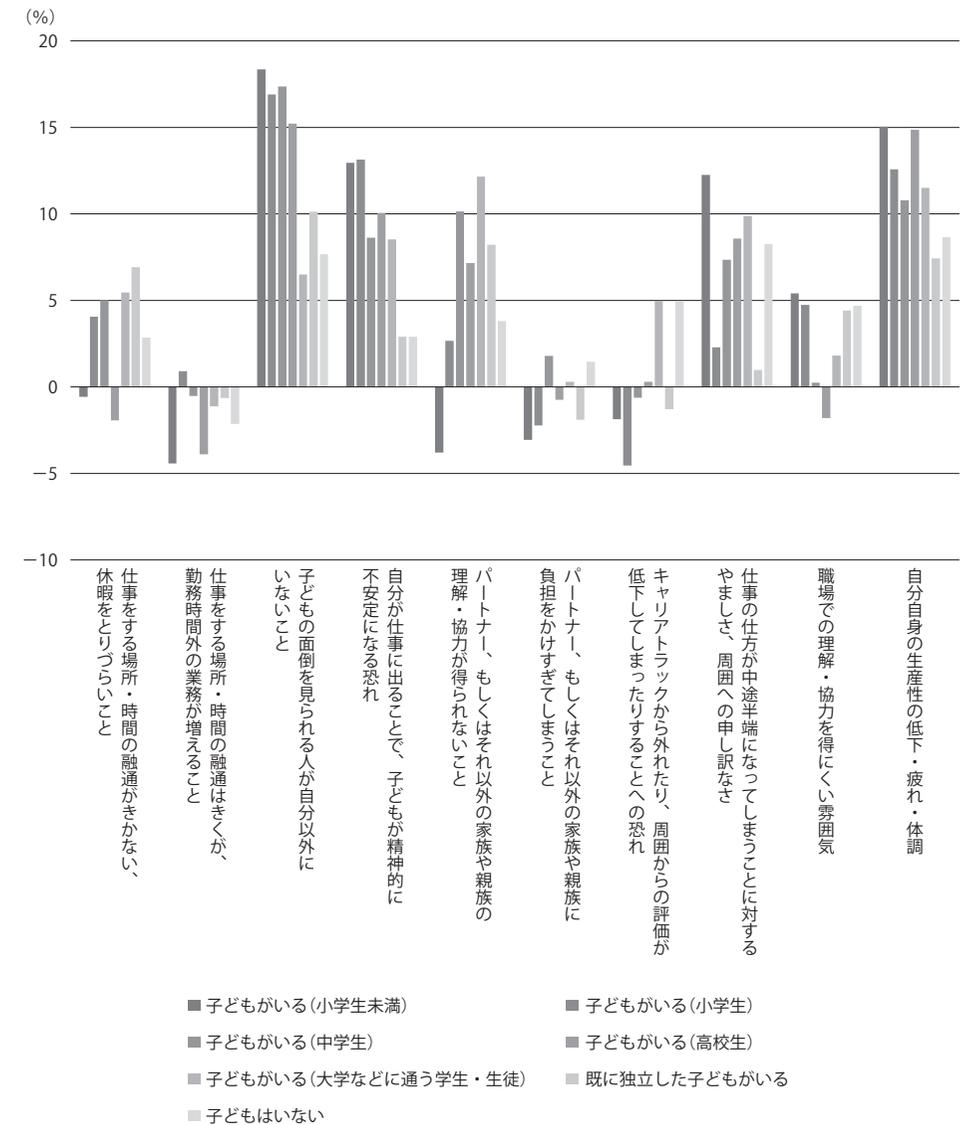
育児の状況ごと 出産・子育てに伴う懸念点

(単位：%)

懸念点	子どもがいる(小学生未満)	子どもがいる(小学生)	子どもがいる(中学生)	子どもがいる(高校生)	子どもがいる(大学などに通う学生・生徒)	妊娠中である	妊娠中のパートナーがいる	既に独立した子どもがいる	子どもはいない
仕事をする場所・時間の融通がきかない、休暇をとりづらいこと	46	38	34	34	32	44	43	31	37
仕事をする場所・時間の融通はきくが、勤務時間外の業務が増えること	23	21	17	20	15	22	19	10	16
子どもの面倒を見られる人が自分以外にいないこと	25	24	17	15	17	19	14	12	15
自分が仕事に出ることで、子どもが精神的に不安定になる恐れ	21	18	14	12	12	34	14	9	11
パートナー、もしくはそれ以外の家族や親族の理解・協力が得られないこと	16	14	10	12	10	6	5	8	11
パートナー、もしくはそれ以外の家族や親族に負担をかけすぎてしまうこと	21	17	13	15	12	28	0	15	12
キャリアトラックから外れたり、周囲からの評価が低下してしまったりすることへの恐れ	17	10	11	14	11	16	14	8	11
仕事の仕方が中途半端になってしまうことに対するやましさ、周囲への申し訳なさ	24	17	15	17	16	41	10	17	19
職場での理解・協力を得にくい雰囲気	18	14	16	17	18	25	5	18	21
自分自身の生産性の低下・疲れ・体調	32	34	34	35	38	53	14	42	49

属性データとして取得した、子どもの有無に関する情報とクロス集計を実施した。「子どもはいない」と比較して、各項目の選択率が目立って高いのは「子どもがいる（小学生未満）」と「妊娠中である」である。「子どもがいる（小学生未満）」では「仕事をする場所・時間の融通がきかない、休暇をとりづらいこと」、「子どもの面倒を見られる人が自分以外にいないこと」、「自分が仕事に出ることで、子どもが精神的に不安定になる恐れ」、「パートナー、もしくはそれ以外の家族や親族に負担をかけすぎてしまうこと」の選択率が「子どもはいない」に比べて高い。また、n数が少ないものの、「妊娠中である」は「子どもはいない」に比べて、「自分が仕事に出ることで、子どもが精神的に不安定になる恐れ」、「パートナー、もしくはそれ以外の家族や親族に負担をかけすぎてしまうこと」、「仕事の仕方が中途半端になってしまうことに対するやましき、周囲への申し訳なさ」が目立って高い。また、子どもの年齢が上がるにつれ、各項目の「子どもはいない」との差は小さくなっていく。もう1つ特徴的な点として、「自分自身の生産性の低下・疲れ・体調」は、「子どもはいない」の選択率が高く、他の層では選択率が落ちる。実際に子どもが産まれると、自身のこと以上に他へ意識を向けざるを得ず、また子どもが生まれて初めて気付くことがあると考えられる。

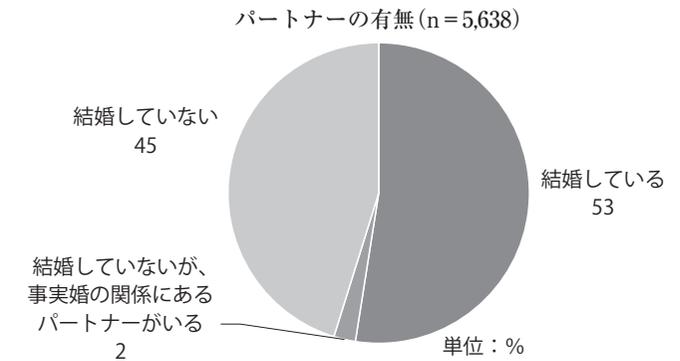
育児の状況ごと 出産・子育てに伴う懸念点(女性-男性)



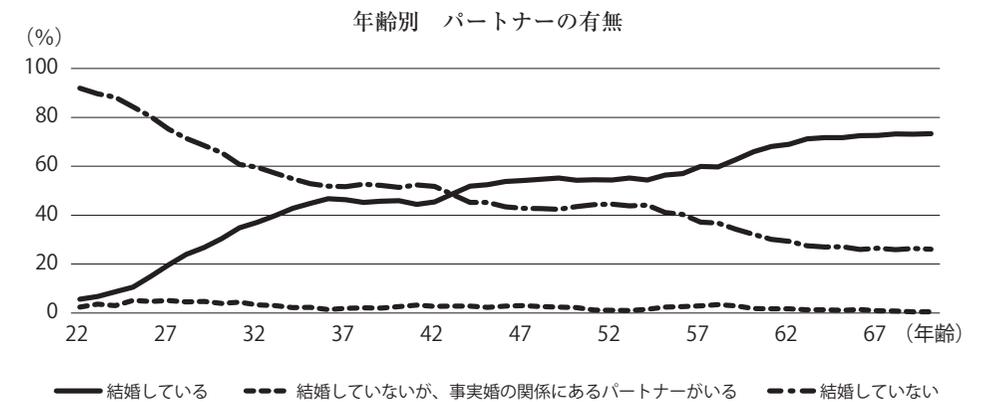
最後に、子どもの有無別に整理した各懸念点について、女性の選択率から男性の選択率を差し引いた。図を一見して、女性の方が各項目の選択率が高いとわかる。特に女性の選択率が目立って高いのは、「子どもの面倒を見られる人が自分以外にいないこと」、「自分が仕事に出ることで、子どもが精神的に不安定になる恐れ」、「パートナー、もしくはそれ以外の家族や親族の理解・協力が得られないこと」、「仕事の仕方が中途半端になってしまうことに対するやましき、周囲への申し訳な

さ)、 「自分自身の生産性の低下・疲れ・体調」である。Q20で尋ねた「介護」に関する設問と同様、女性 は家族や職場への迷惑や自身の負担について、より強く意識しているとわかる。反対に、全体として男性の方が選択率の高い項目は、「仕事をする場所・時間の融通はきくが、勤務時間外の業務が増えること」と「パートナー、もしくはそれ以外の家族や親族に負担をかけすぎてしまうこと」であるが、差はわずかである。

Q22 あなたには配偶者などのパートナーはいますか。



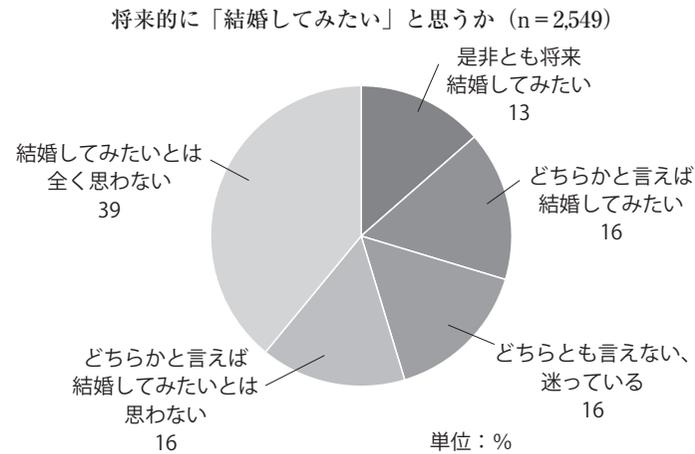
働き方は、各人の結婚観や結婚の可否に影響を与える可能性がある。よって、Q22からQ25では、結婚に関する項目を設定し、本設問では配偶者などのパートナーがいるかを尋ねた。「結婚している」が53%、「結婚していないが、事実婚の関係にあるパートナーがいる」が2%であり、回答者のうち55%はパートナーがいる。



年齢別に、パートナーの有無をまとめた。可視性を確保するため、図に示されている年齢の前5年間の移動平均をとっている。「結婚している」の比率は、20代から30代半ばにかけて上昇率が最も高く、50代半ば以降でまた上昇率が上がる。これは世代ごとの結婚観の違いが影響している可能性がある。

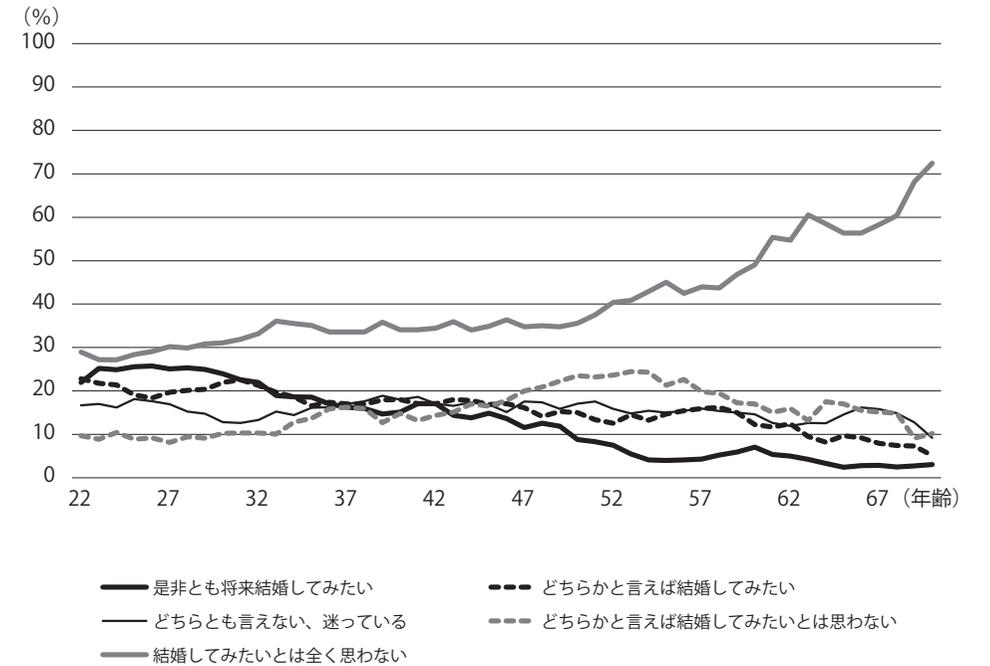
Q23

あなたは、将来的に「結婚してみたい」と思いますか。
 (「結婚」には事実婚も含みます。)



Q22で「結婚していない」と回答した2,549人を対象に、将来的に「結婚してみたい」と思うかを尋ねた。「是非とも将来結婚してみたい」(13%)と「どちらかと言えば結婚してみたい」(16%)の合計は29%であり、「どちらかと言えば結婚してみたいとは思わない」(16%)と「結婚してみたいとは全く思わない」(39%)の合計である55%を大きく下回った。また、項目ごとでは「結婚してみたいとは全く思わない」(39%)の選択率が最も高く、積極的に結婚を選ばない人が多いとわかる。

年齢別 将来的に「結婚してみたい」と思うか

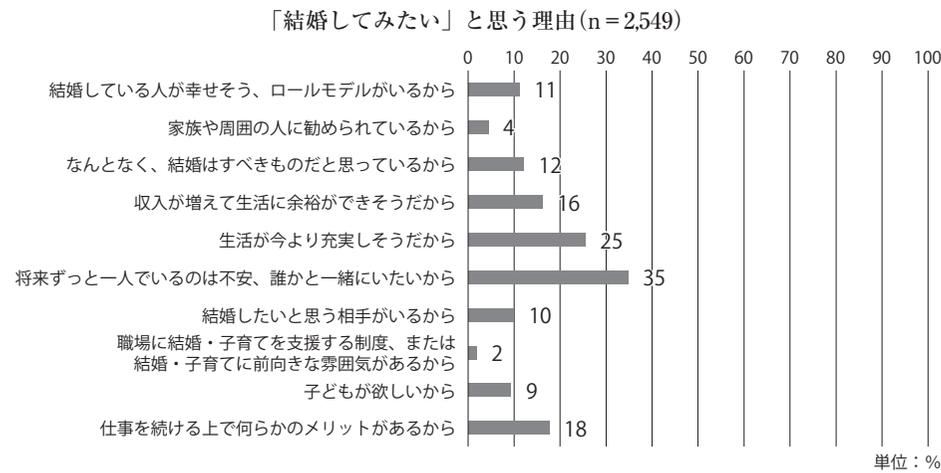


年齢別に、「結婚していない」の選択者のうち、将来的に「結婚してみたい」と思うかの各項目を選択した割合を整理した。可視性を確保するため、図に示されている年齢の前5年間の移動平均をとっている。年齢を重ねるごとに、「結婚してみたいとは全く思わない」の割合が増えるが、これはQ22で示したように、年齢が高い方がパートナーを持つ人の割合が高く、結婚を望む人が結婚によって母数から外れたためと考えられる。

よって、「結婚していない」の割合が高い若年層に注目すべきである。上記の図のうち、18歳から22歳までの平均は、「是非とも将来結婚してみたい」(22%)、「どちらかと言えば結婚してみたい」(23%)、「どちらとも言えない、迷っている」(17%)、「どちらかと言えば結婚してみたいとは思わない」(10%)、「結婚してみたいとは全く思わない」(29%)であり、まだ結婚率が低い層においても、「是非とも将来結婚してみたい」と「どちらかと言えば結婚してみたい」の合計は半分にも満たない。また、項目ごとには「結婚してみたいとは全く思わない」(29%)が最も高い点も注目すべきであろう。

Q24

あなたが、「結婚してみたい」という理由を教えてください。Q23で「どちらとも言えない、迷っている」「どちらかと言えば結婚してみたいとは思わない」「結婚してみたいとは全く思わない」と答えた方も、結婚について魅力的であると感じる項目があれば選択してください（複数回答可）。



Q22で「結婚していない」と回答した2,549人を対象に、「結婚してみたい」という理由を尋ねた。なお、「結婚してみたい」と思っていない人も結婚の何らかの側面には魅力を感じている可能性があるため、「どちらとも言えない、迷っている」「どちらかと言えば結婚してみたいとは思わない」「結婚してみたいとは全く思わない」と答えた回答者も対象にしている。

「将来ずっと一人での不安、誰かと一緒にいたいから」(35%)の選択率が最も高く、「生活が今より充実しそうだから」(25%)が続く。反対に、「職場に結婚・子育てを支援する制度、または結婚・子育てに前向きな雰囲気があるから」(2%)と「家族や周囲の人に勧められているから」(4%)は非常に低い回答率にとどまった。

結婚してみたいかごと 結婚してみたい理由
(結婚していない2,549人のうち、18~39歳)

(単位：%)

結婚してみたいか	結婚してみたい理由									
	結婚している人が幸せそう、ロールモデルがいるから	家族や周囲の人に勧められているから	なんとなく、結婚はすべきものだと思っているから	収入が増えて生活に余裕ができそうだから	生活が今より充実しそうだから	将来ずっと一人での不安、誰かと一緒にいたいから	結婚したいと思う相手がいるから	職場に結婚・子育てを支援する制度、または結婚・子育てに前向きな雰囲気があるから	子どもが欲しいから	仕事を続ける上で何らかのメリットがあるから
是非とも将来結婚してみたい (n=235)	28	6	18	18	40	39	23	4	31	4
どちらかと言えば結婚してみたい (n=218)	29	11	24	20	37	45	9	2	15	5
どちらとも言えない、迷っている (n=182)	12	8	18	14	19	34	4	2	11	18
どちらかと言えば結婚してみたいとは思わない (n=123)	3	4	18	19	19	37	7	2	2	20
結婚してみたいとは全く思わない (n=368)	4	4	8	18	13	16	10	1	2	35

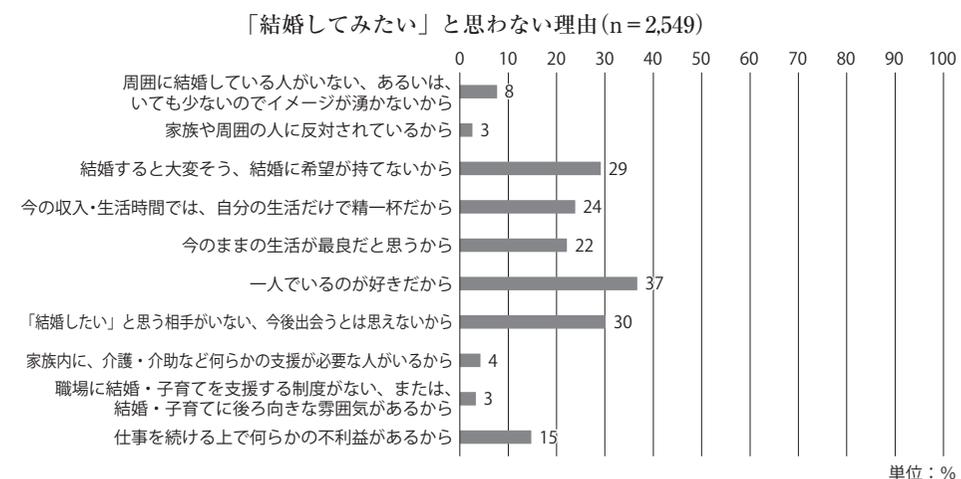
Q22で年齢別にまとめたパートナーの有無では、20代から30代半ばにかけて結婚する人が最も多いとわかった。よって、18歳から39歳に絞り、「結婚してみたい」という理由と、Q23で尋ねた「結婚してみたい」と思うかの結果のクロス集計を実施した。

「是非とも将来結婚してみたい」「どちらかと言えば結婚してみたい」を選んだ層と、そうではない層の間では、多くの項目で選択率に大きな差がある。「結婚してみたい」と思うかの回答ごとの差が他と比べて比較的緩やかな項目は「なんとなく、結婚はすべきものだと思っているから」と「収入が増えて生活に余裕ができそうだから」であり、結婚に関する規範や収入の増加は、結婚の意思にあまり影響を

与えないと考えられる。また、「是非とも将来結婚してみたい」と「どちらかと言えば結婚してみたい」で差が大きい項目は「結婚したいと思う相手がいるから」と「子どもが欲しいから」であり、結婚に対する強い意思を持つためにはパートナーの存在や子どもを持つ欲求などの、具体性の高い理由が必要になると考えられる。反対に、「結婚している人が幸せそう、ロールモデルがいるから」、「生活が今より充実しそうだから」、「将来ずっと一人であるのは不安、誰かと一緒にいたいから」のような、漠然とした結婚への憧れは、「是非とも将来結婚してみたい」と「どちらかと言えば結婚してみたい」を分ける要因にはならない可能性がある。最後に、「職場に結婚・子育てを支援する制度、または結婚・子育てに前向きな雰囲気があるから」と「仕事を続ける上で何らかのメリットがあるから」の選択率が「結婚してみたい」層で低い点は、企業・団体による制度や環境づくりが、現状では従業員が結婚したくなる結果に必ずしもつながっていないことを示唆する。

Q25

あなたが、「結婚してみたい」とは思わない理由を教えてください。Q23で「是非とも結婚してみたい」「どちらかと言えば結婚してみたい」「どちらとも言えない、迷っている」と答えた方も、結婚に際して障壁や課題になりそうだと感じる項目があれば選択してください（複数回答可）。



Q22で「結婚していない」と回答した2,549人を対象に、「結婚してみたい」と思わない理由を尋ねた。なお、「結婚してみたい」と思う人も結婚のある側面には魅力を感じない可能性があるため、「是非とも結婚してみたい」「どちらかと言えば結婚してみたい」「どちらとも言えない、迷っている」と答えた回答者も対象にしている。

「結婚してみたい」と思わない理由として回答率が最も高いのは「一人であるのが好きだから」(37%)であり、「『結婚したい』と思う相手がない、今後出会うとは思えないから」(30%)と「結婚すると大変そう、結婚に希望が持てないから」(29%)が続く。

結婚してみたいかごと 結婚してみたいと思わない理由
(結婚していない 2,549 人のうち、18～39 歳)

(単位：%)

結婚してみたいか	結婚してみたいと思わない理由									
	周囲に結婚している人がいない、あるいは、いても少ないのでイメージが湧かないから	家族や周囲の人に反対されているから	結婚すると大変そう、結婚に希望が持てないから	今の収入・生活時間では、自分の生活だけで精一杯だから	今のままの生活が最良だと思うから	一人であるのが好きだから	「結婚したい」と思う相手がいない、今後出会うとは思えないから	家族内に、介護・介助など何らかの支援が必要な人がいるから	職場に結婚・子育てを支援する制度がない、または、結婚・子育てに後ろ向きな雰囲気があるから	仕事を続ける上で何らかの不利益があるから
是非とも将来結婚してみたい (n=235)	13	5	19	24	9	18	25	5	4	13
どちらかと言えば結婚してみたい (n=218)	10	7	30	34	13	29	29	2	4	8
どちらとも言えない、迷っている (n=182)	10	4	35	26	15	34	28	2	3	11
どちらかと言えば結婚してみたいとは思わない (n=123)	8	3	46	33	26	55	36	7	7	10
結婚してみたいとは思わない (n=368)	10	2	32	26	25	44	27	3	7	31

Q22 で年齢別にまとめたパートナーの有無では、20 代から 30 代半ばにかけて結婚する人が最も多いとわかった。よって、Q24 と同様、18 歳から 39 歳に絞り、「結婚してみたい」と思わない理由と、Q23 で尋ねた「結婚してみたい」と思うかのクロス集計を実施した。

「どちらかと言えば結婚してみたいとは思わない」、「結婚してみたいとは思わない」の選択者とそれ以外の選択者で差が大きい「結婚してみたい」と思わない理由は、「今のままの生活が最良だと思うから」と「一人であるのが好きだから」である。若年層の多くに現状維持を好む傾向が見られ、結婚を選ばないことにつな

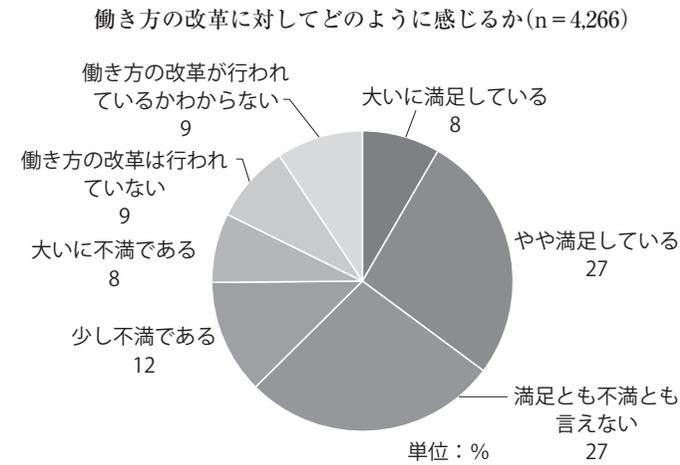
がっていると考えられる。また、「結婚してみたいとは全く思わない」の回答率が「どちらかと言えば結婚してみたいとは思わない」を大きく上回る項目に「仕事を続ける上で何らかの不利益があるから」がある。「職場に結婚・子育てを支援する制度がない、または、結婚・子育てに後ろ向きな雰囲気があるから」の選択率が低い点を鑑みると、福利厚生などの制度面よりも、仕事に集中できない、転勤が難しくなるなどの仕事上の不利益が、結婚を強く望まない理由になると考えられる。

「結婚してみたい」と思うかの各項目で選択率の差が小さい項目には「周囲に結婚している人がいない、あるいは、いても少ないのでイメージが湧かないから」、「今の収入・生活時間では、自分の生活だけで精一杯だから」があり、Q24 の「結婚してみたい」理由と同様、ロールモデルの存在や収入問題は結婚の意思にあまり影響しない可能性がある。

Q24 と Q25 を総括すると、結婚する理由はパートナーの存在や子どもが欲しいなどの具体的なものの影響が大きく、反対に結婚しない理由は結婚が大変そうで希望が持てない、一人が好き、などの漠然とした不安や現状維持的な姿勢の影響が大きい。また、会社・団体の福利厚生や結婚に対する規範は、結婚をしてみたい理由にもしてみたいと思わない理由にもあまり影響を及ぼさない。企業・団体の施策や環境と直接関係がある項目として、唯一明確に傾向が見て取れるのは、「結婚したいとは全く思わない」層が、結婚すると仕事を続ける上で不利益を被ると考えている点である。勤務者がより結婚に前向きになるために企業ができることとして、結婚がキャリアや働き方に影響を与えないようにしたり、出産・育児などがキャリアや業務にネガティブに作用したりしないような働き方・環境の実現が考えられる。

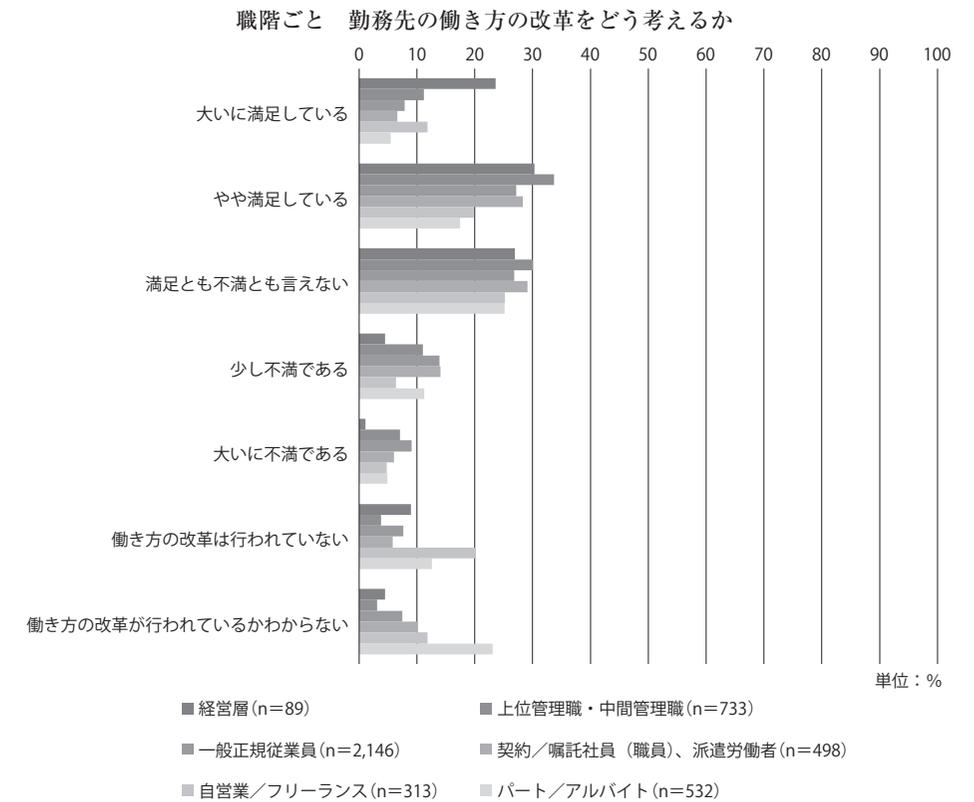
Q26

あなたは、勤務先での働き方の改革に対して、どのように感じていますか。



本アンケートの締めくくりとして、Q26 から Q28 にかけて、働き方の改革全体に対する考えを聞いた。まず Q26 では、現在職を持つ 4,266 人に、勤務先の働き方の改革に対してどう思っているかを尋ねた。

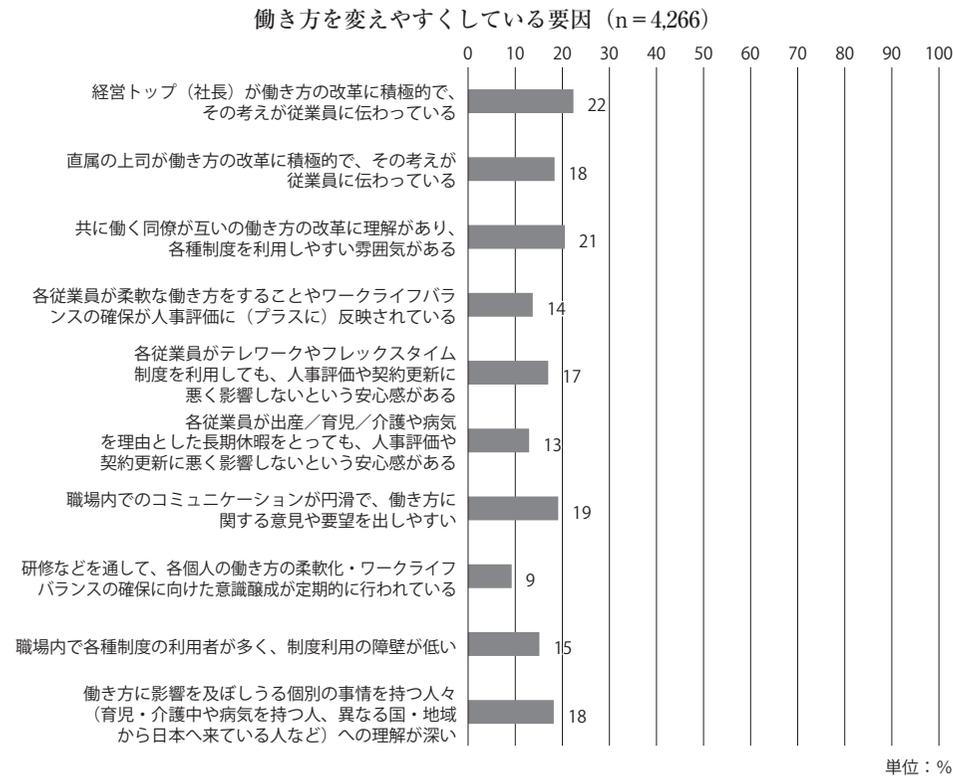
「大いに満足している」(8%)と「やや満足している」(27%)の合計は35%であり、対して「少し不満である」(12%)、「大いに不満である」(8%)、「働き方の改革は行われていない」(9%)の合計は29%である。満足している層と、満足していない、あるいは働き方の改革が行われていないと認識している層の割合は均衡している。



次に、働き方の改革を主導する経営層と、影響を受ける従業員の意識の差を概観するため、職階ごとに整理した。「大いに満足している」と回答した割合は「経営層」(24%)で最も高く、「一般正規従業員」(8%)の3倍である。働き方の改革を実行する側と、その中で働く側には大きな評価の差があると考えられる。対して、「上位管理職・中間管理職」(11%)は「一般正規従業員」よりは「大いに満足している」と回答した割合は高いものの、「経営層」と「一般正規従業員」ほど大きな乖離は見られない。

Q27

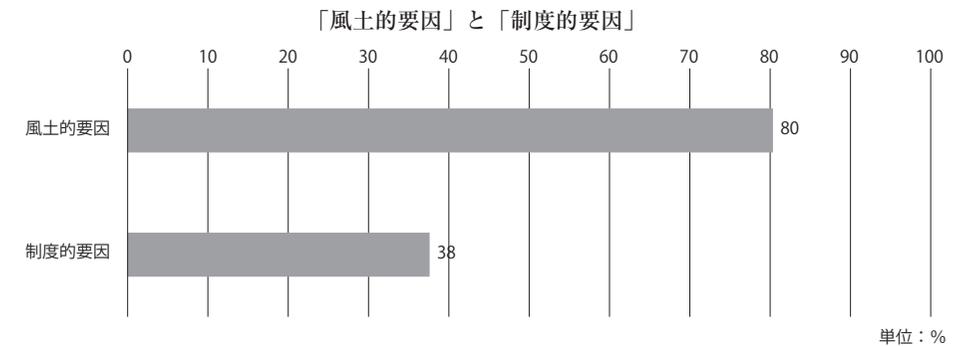
あなたの勤務先で、働き方を変えやすくしている要因があるとしたら、どれに近いですか（複数回答可）。



回答者のうち、現在職を持つ4,266人を対象に、勤務先で働き方を変えやすくしている要因を尋ねた。いずれの項目も選択率は高くないが、「経営トップ（社長）が働き方の改革に積極的で、その考えが従業員に伝わっている」（22%）、「共に働く同僚が互いの働き方の改革に理解があり、各種制度を利用しやすい雰囲気がある」（21%）、「職場内でのコミュニケーションが円滑で、働き方に関する意見や要望を出しやすい」（19%）、「直属の上司が働き方の改革に積極的で、その考えが従業員に伝わっている」（18%）、「働き方に影響を及ぼしうる個別の事情を持つ人々（育児・介護中や病気を持つ人、異なる国・地域から日本へ来ている人など）への理解が深い」（18%）などが比較的高い。研修や制度よりも、実際の職場の雰囲気・風土が、働き方を変えやすくしている可能性がある。

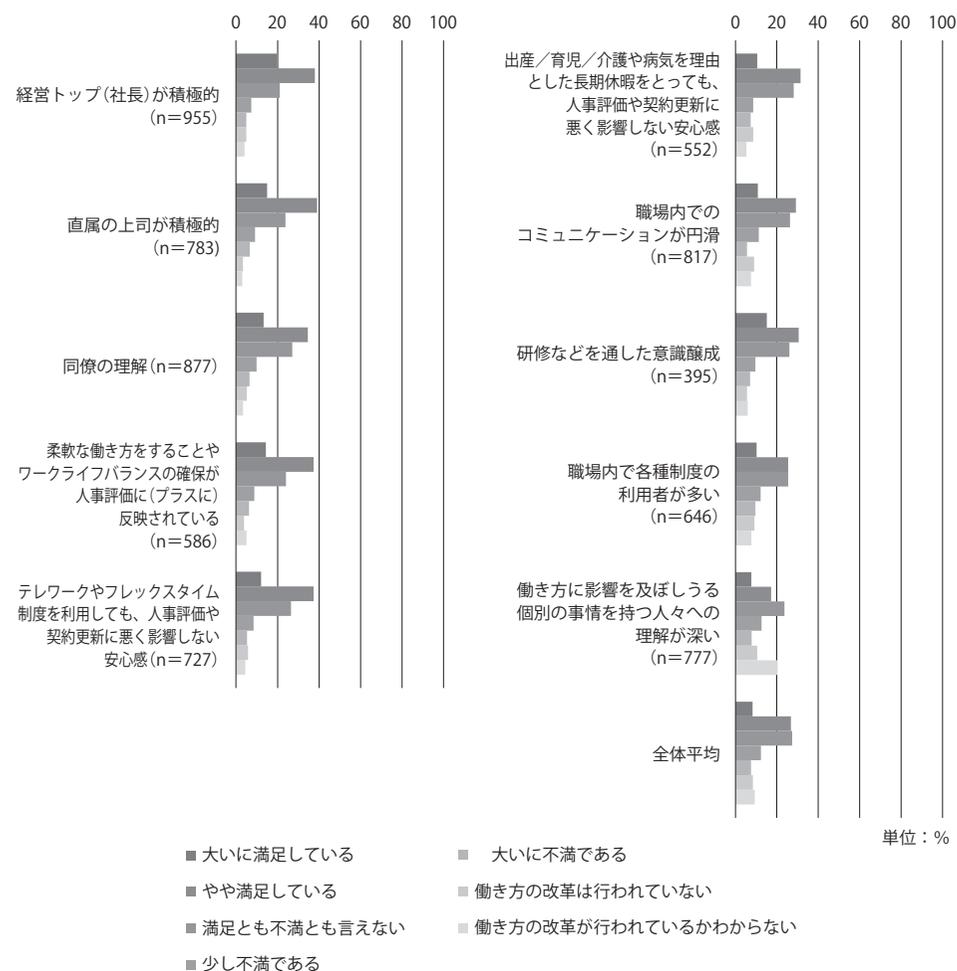
そこで、「経営トップ（社長）が働き方の改革に積極的で、その考えが従業員に

伝わっている」「直属の上司が働き方の改革に積極的で、その考えが従業員に伝わっている」「共に働く同僚が互いの働き方の改革に理解があり、各種制度を利用しやすい雰囲気がある」「職場内でのコミュニケーションが円滑で、働き方に関する意見や要望を出しやすい」「職場内で各種制度の利用者が多く、制度利用の障壁が低い」「働き方に影響を及ぼしうる個別の事情を持つ人々（育児・介護中や病気を持つ人、異なる国・地域から日本へ来ている人など）への理解が深い」の6項目を「風土的要因」、「各従業員が柔軟な働き方をすることやワークライフバランスの確保が人事評価に（プラスに）反映されている」「各従業員がテレワークやフレックスタイム制度を利用しても、人事評価や契約更新に悪く影響しないという安心感がある」「各従業員が出産／育児／介護や病気を理由とした長期休暇をとっても、人事評価や契約更新に悪く影響しないという安心感がある」「研修などを通して、各個人の働き方の柔軟化・ワークライフバランスの確保に向けた意識醸成が定期的に行われている」の4つを「制度的要因」とし、それぞれから最低1つを選んだ回答者の割合を算出した。



「風土的要因」と「制度的要因」に分けると、「風土的要因」が80%と、「制度的要因」の38%を大きく上回った。働き方の改革においては制度や環境の整備も重要だが、それ以上に働きやすく、また各種制度を利用しやすい職場の雰囲気が重要であると考えられる。また、「風土的要因」のどれかを1つでも選択した回答者は8割に上るが、項目ごとにはいずれも多くて2割ほどの選択率しかないため、経営層・上司・同僚の全てが働き方の改革に対してポジティブだと考える人は非常に少ないと考えられる。

改革に対してどのように感じているか × 働き方を変えやすくしている要因



しないという安心感がある」(140%)、「共に働く同僚が互いの働き方の改革に理解があり、各種制度を利用しやすい雰囲気がある」(136%)であった。

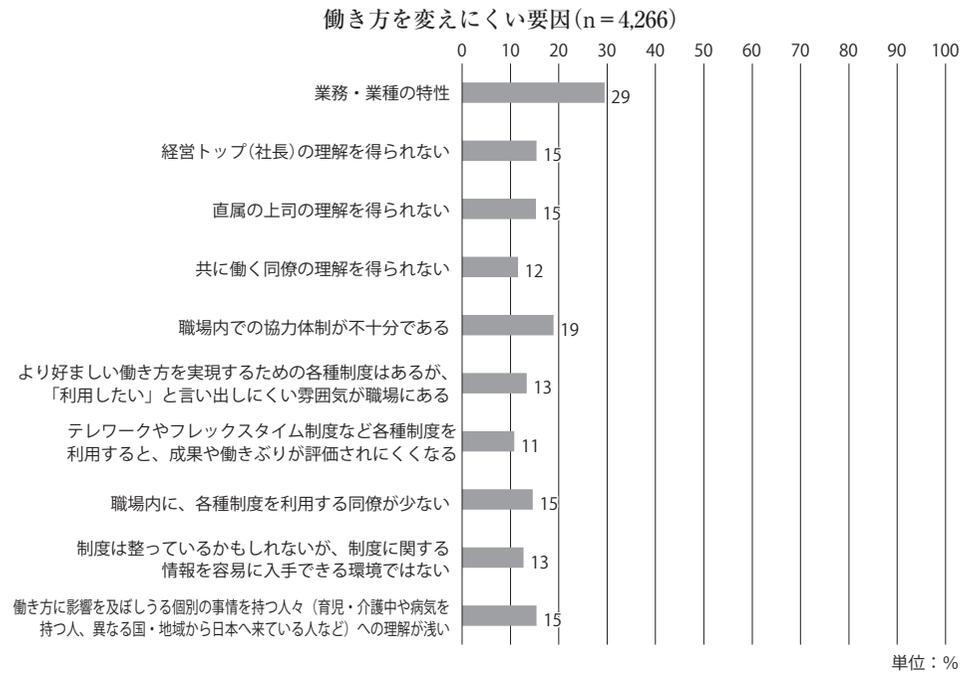
以上の分析から、「風土的要因」と「制度的要因」は、共に働き方の改革に対する満足度を押し上げるとわかった。しかし、他方で働き方を変えやすくしている要因として選択された割合は「制度的要因」の方が低く、制度・人事面で多くの企業は改善の余地を持つと考えられる。

次に、Q26で尋ねた勤務先での働き方の改革に対してどのように感じているかと、勤務先で働き方を変えやすくしている要因のクロス集計を実施した。

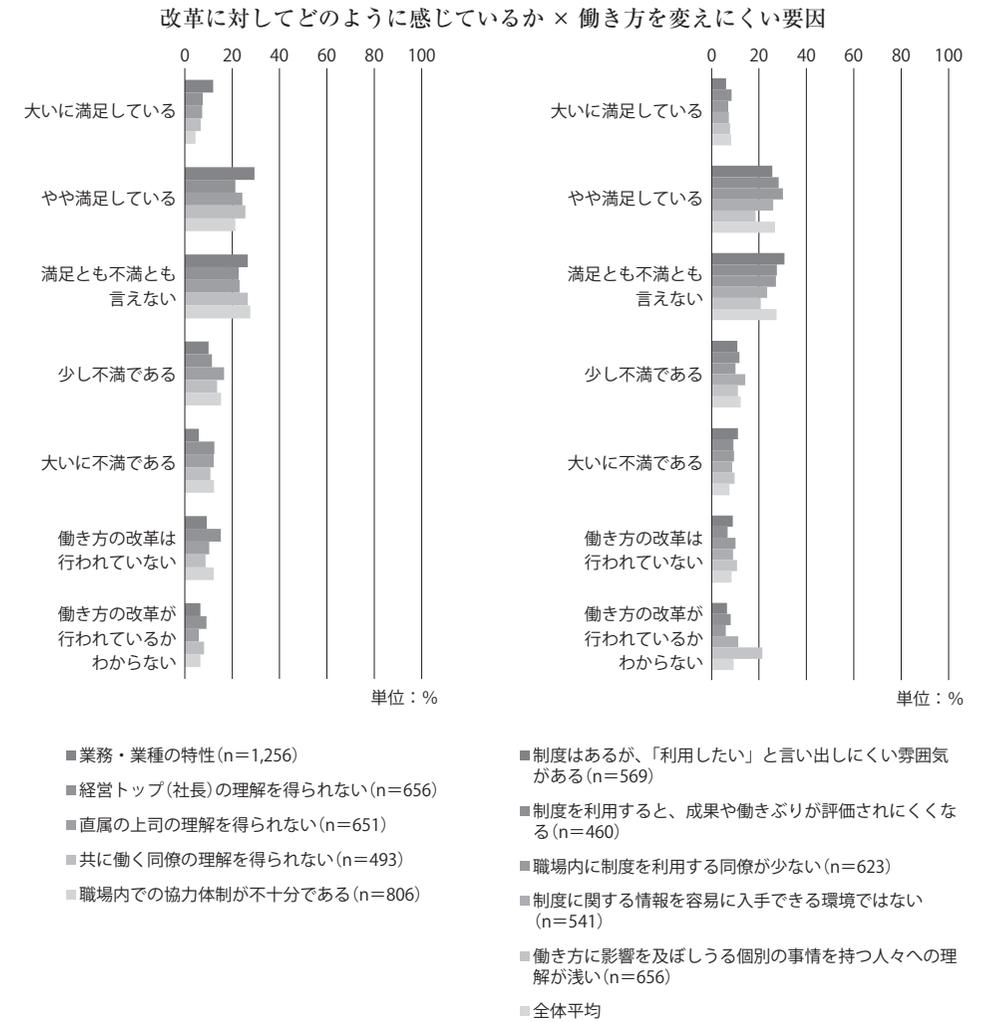
右図下部に示した「全体平均」と比べて「大いに満足している」と「やや満足している」の選択率が目立って高い項目は、この2つの合計値が「全体平均」と比べて高い順に「経営トップ(社長)が働き方の改革に積極的で、その考えが従業員に伝わっている」(163%)、「直属の上司が働き方の改革に積極的で、その考えが従業員に伝わっている」(153%)、「各従業員が柔軟な働き方をすることやワークライフバランスの確保が人事評価に(プラスに)反映されている」(147%)、「各従業員がテレワークやフレックスタイム制度を利用しても、人事評価や契約更新に悪く影響

Q28

あなたの職場に、働き方を変えにくい要因があるとしたら、どれに近いですか（複数回答可）。



現在職を有している 4,266 人に対して、職場で働き方を変えにくい要因を尋ねた。「業務・業種の特徴」(29%) が最も高く、それ以外の項目はいずれも 2 割を下回った。



次に、本設問の回答と、Q26 で尋ねた、現在の勤務先での働き方の改革に対してどのように感じているかで、クロス集計を実施した。

右図に示した「全体平均」と比べて「少し不満である」と「大いに不満である」の選択率が目立って高い項目は、この 2 つの合計値が「全体平均」と比べて高い順に「直属の上司の理解を得られない」(146%)、「職場内での協力体制が不十分である」(140%)、「共に働く同僚の理解を得られない」(126%)、「経営トップ(社長)の理解を得られない」(121%) である。実際に働いている職場での上司や同僚などの理解不足や、理解してもらうためのコミュニケーションが十分でないことが、働き方の改革への不満を引き起こしていると考えられる。

第 2 部

「一般向けアンケート（大企業勤務者のみ）」と
「企業向けアンケート」の分析比較

「一般向けアンケート（大企業勤務者のみ）」と「企業向けアンケート」の分析比較

第1部では、一般向けアンケート調査の結果をもとに、働き方に対して回答者がどのような考えを有しているかを分析した。第2部では、『CSR 白書 2023 働き方のこれから』で分析した大企業を主とする第10回「CSR 企業調査」アンケート（以下、企業向けアンケート）の結果を引用する形で、企業の認識と、そこに所属する経営者や従業員などの就業者の認識のギャップを整理する。よって、比較のため、第2部では一般向けアンケート調査の回答者のうち、大企業に勤務する人（経営層を含む）に限定して分析する。また、以下では、『CSR 白書 2023 働き方のこれから』を「白書」、『CSR 白書 2023 別冊 働き方のこれから～企業アンケートと個人アンケートの比較より～』を「別冊」と表記する。

白書で分析した企業向けアンケートと別冊で分析した一般向けアンケートの結果を、以下4つのテーマに分けて比較した。

1つ目は、会社が持つ「理念」である。企業の多くはミッション・バリュー・パーパスなどの理念を持ち、従業員の考え方や実際の行動に浸透させようとしている。この理念は、従業員から見るとどの程度受け入れられており、どのような意味を持つのか。また、従業員から見て、理念は働き方への評価にどのように影響するのか。

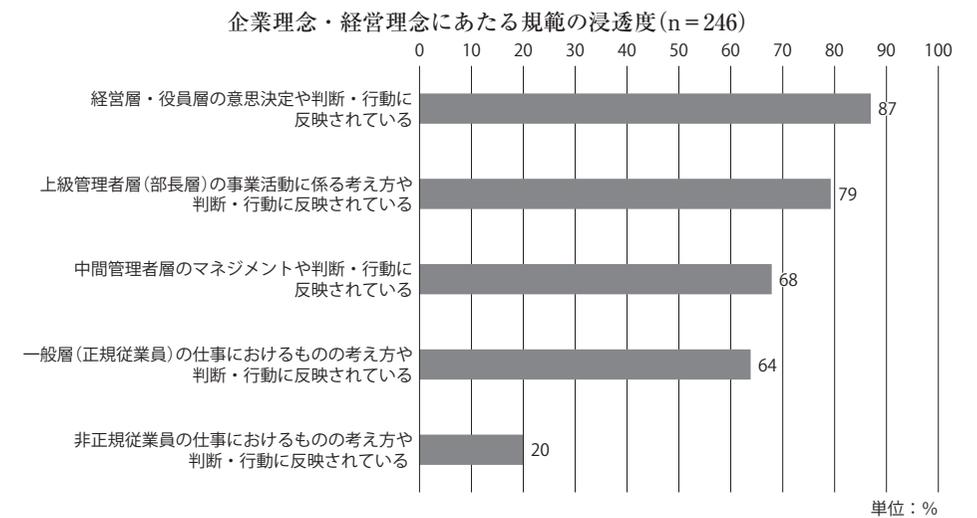
2つ目は、働き方を改善するための具体的な施策である。企業は、従業員が働きやすくなるよう、多様な施策を整備している。それらの施策は、従業員のニーズを真に反映したものなのだろうか。また、適切な施策・制度が存在していたとして、従業員による認知・利用に至るまでにはどのような障壁があるのだろうか。

3つ目は、「ジョブ型雇用」と「メンバーシップ型雇用」である。白書から、ほとんどの企業は少なくとも部分的にジョブ型雇用を導入しようとしていると明らかになった。ジョブ型雇用の定義を構成する各要素を、従業員は求めているのだろうか。また、ジョブ型雇用とは、従業員にとってどのような意味を持つのだろうか。

最後は、「介護」と「出産・育児」である。従業員は会社のためだけに生きているのではなく、プライベートでは、ライフステージに応じて家族を介護したり、子どもを育てたりする。企業は「介護」や「出産・育児」と仕事のバランスをうまくとれる働き方の実現に責任を持つが、企業の施策と、従業員が求めているものはどの程度整合しているのか。また、「介護」や「出産・育児」の当事者は、所属する企業での働き方をどのように評価しているのか。

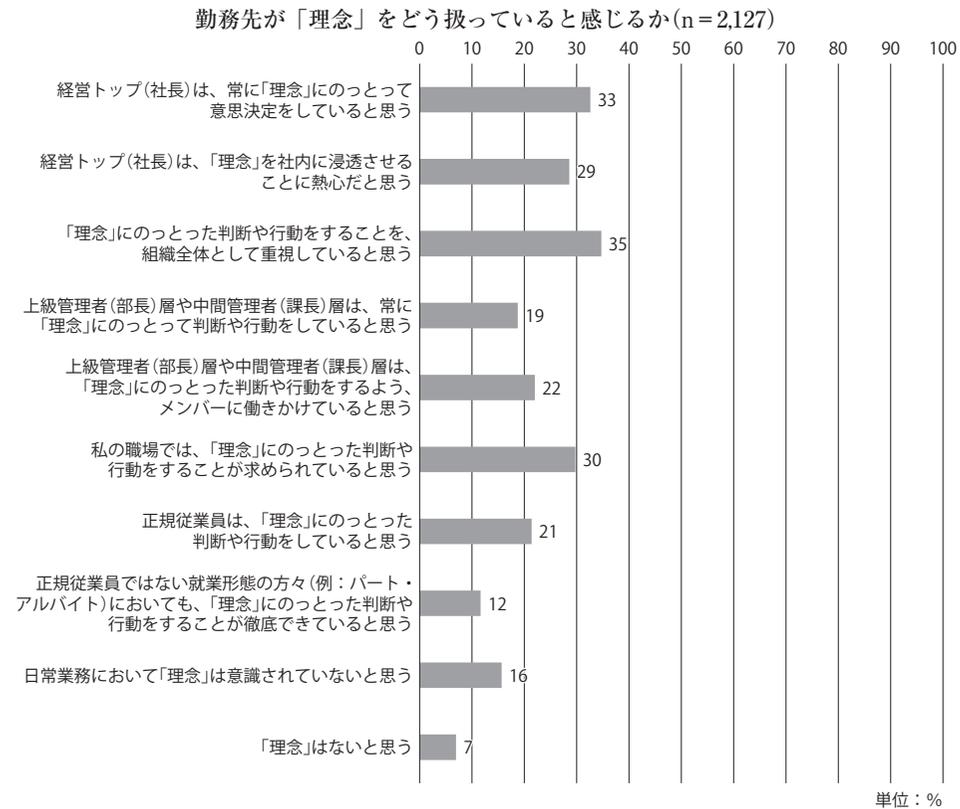
1. 企業の「理念」を就業者はどのように捉えているか

企業が実施する社会課題の解決手法や方向性は、理念の影響を強く受けると考えられ、近年では企業の存在価値を指すパーパスから経営指針を導き出す「パーパス経営」も注目を集めている。よって、白書では企業向けアンケートをもとに、理念は存在するか、どのような形で浸透させているか、またその浸透度合いはどのくらいかを分析した。また、別冊第1部では一般向けアンケートについて、就業者に対して理念は浸透しているか、就業者は勤務先の理念と自身との関係をどのように捉えているかを分析した。理念が従業員の社会課題の解決に対する意識や仕事のやりがいにつながることは、白書に掲載された2つの企業事例からもわかる。よって、企業が理念の浸透をどう捉えているかと、従業員が実際にどのように感じているかの間にギャップはあるのか、あるとすればどこにあるのかを知ることは、CSR や働き方の改革を効果的に推進する上でのヒントとなる。



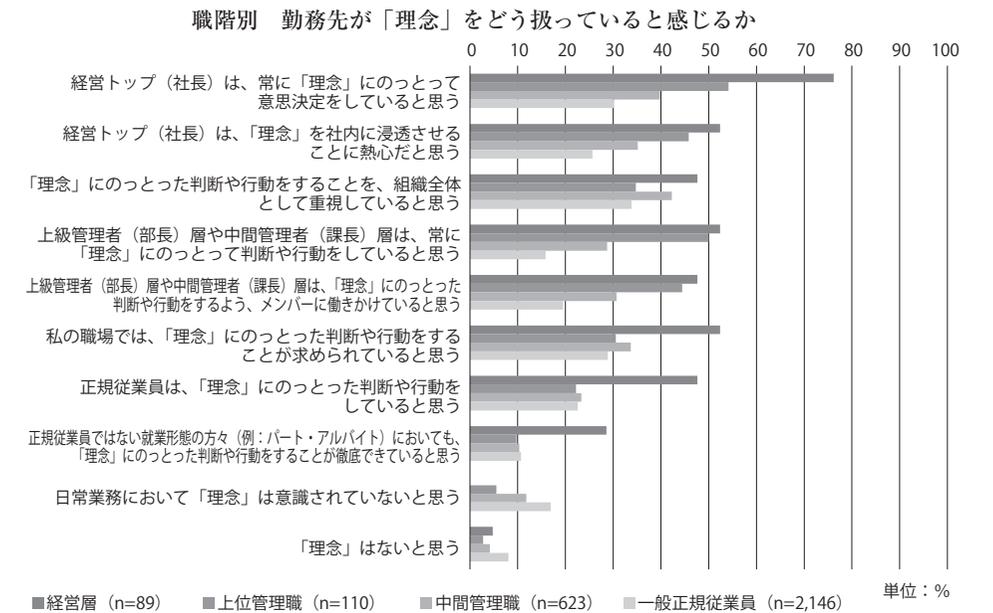
白書Ⅳ(1-5)で整理した、企業から見た理念の浸透度合いを上を示す。企業向

けアンケートの結果では、理念は「経営層・役員層」の87%、「上級管理者層（部長層）」の79%、「中間管理者層」の68%、「一般層（正規従業員）」の64%の考え方や判断・行動に反映されている。



対して、別冊の一般向けアンケート Q2 で尋ねた勤務先での理念の扱いについての回答から大企業勤務者を抽出すると、各項目の選択率は、白書Ⅳ(1-5)で整理した企業の考える理念の浸透度合いよりも大きく割合が低いとわかる。「経営トップ(社長)は、常に『理念』にのっとって意思決定をしていると思う」の回答率は33%であり、企業アンケートでの「経営層・役員層の意思決定や判断・行動に反映されている」の回答率と大幅に乖離していることがうかがわれる。同様に、一般向けアンケートの「上級管理者(部長)層や中間管理者(課長)層は、常に『理念』にのっとって判断や行動をしていると思う」は企業向けアンケートの「上級管理者層(部長層)の事業活動に係る考え方や判断・行動に反映されている」よりも60%、「中間管理者層のマネジメントや判断・行動に反映されている」よりも49%

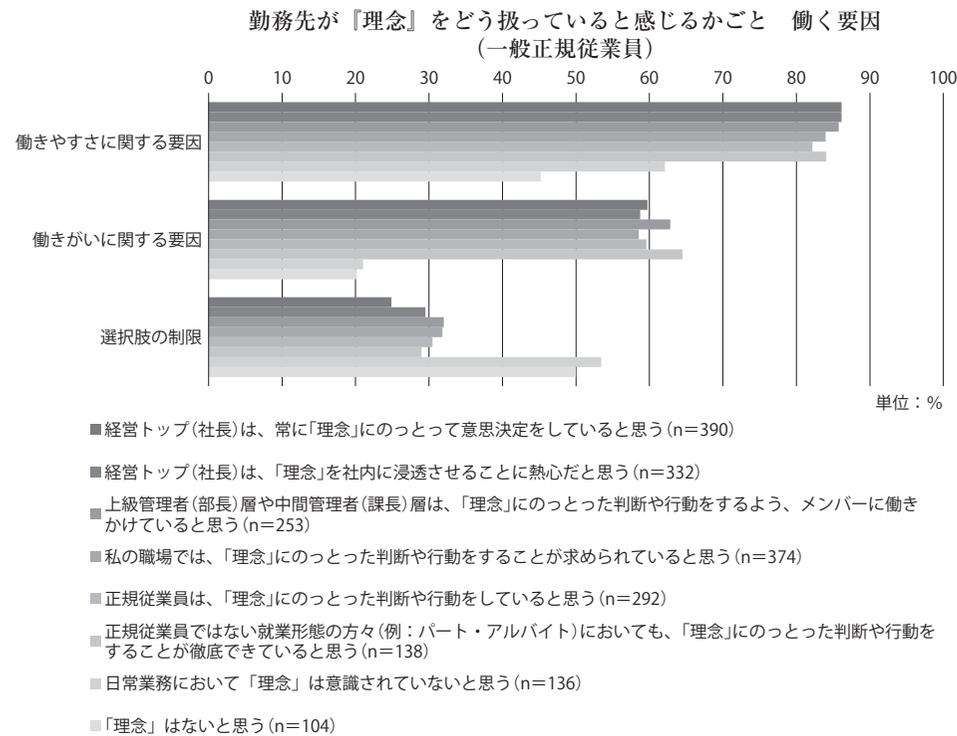
低く、また一般向けアンケートの「正規従業員は、『理念』にのっとった判断や行動をしていると思う」は企業向けアンケートの「一般層(正規従業員)の仕事におけるものの考え方や判断・行動に反映されている」よりも43%低い。総じて、会社が評価しているほどには、就業者は理念の浸透を評価していないと考えられる。



次に、一般向けアンケート Q2 の回答から大企業勤務者を抽出したものを、経営層・上位管理職・中間管理職・一般正規従業員の職階別に整理した。全体として、職階が高いほど理念の浸透に対する評価が高く、特に「経営層」による「経営トップ(社長)は、常に『理念』にのっとって意思決定をしていると思う」の選択率は76%であり、企業向けアンケートの「経営層・役員層の意思決定や判断・行動に反映されている」の87%と比較的近い水準にある。対して、「一般正規従業員」からの評価は「経営トップ(社長)は、常に『理念』にのっとって意思決定をしていると思う」が30%、「上級管理者(部長)層や中間管理者(課長)層は、常に『理念』にのっとって判断や行動をしていると思う」が16%、「正規従業員は、『理念』にのっとった判断や行動をしていると思う」が23%であり、大きく数字を落とす。特に上級管理者層・中間管理者層への評価が低い点は注目に値する。部長や課長クラスは一般正規従業員と日常的に接するため、その意味でこれは実情に即した結果であるといえるだろう。総じて、理念の浸透に関しては、企業の評価と従業員の評価に大きなギャップがあり、また特に「一般正規従業員」による評価が従業員の評

価の平均を下げている。

では、一般正規従業員が理念の浸透度合いを評価しておらず、また企業がこの現状を認識していないことは、どのような結果につながるのだろうか。以下、一般正規従業員への理念の浸透と、理念が影響を及ぼす可能性がある「働きがい」と「社会課題の解決」との関係性を整理する。



大企業の「一般正規従業員」に絞り、Q2の各項目の選択者ごとに、Q5で尋ねた「今の勤務先で勤務する理由」の選択率を整理した。また、Q5の回答は、第1部と同様、「働きやすさに関する要因」(不満足をもたらす要因)、「働きがいに関する要因」(満足をもたらす要因)、「選択肢の制限」(他に働く場所がないからなど)に分類した。換言すると、給与や福利厚生、人間関係などの「働きやすさ」に関する項目は働きやすさに関する要因、仕事を通じた成長ややりがいなどの「働きがい」は働きがいに関する要因に分類される。

上記の整理から、以下のことが明らかになった。第1に、「働きやすさに関する要因」の選択率と、職階ごとの理念の浸透についての認識には、ほとんど関係がない。経営層、上位管理職、中間管理職、正規従業員のいずれに理念が浸透している

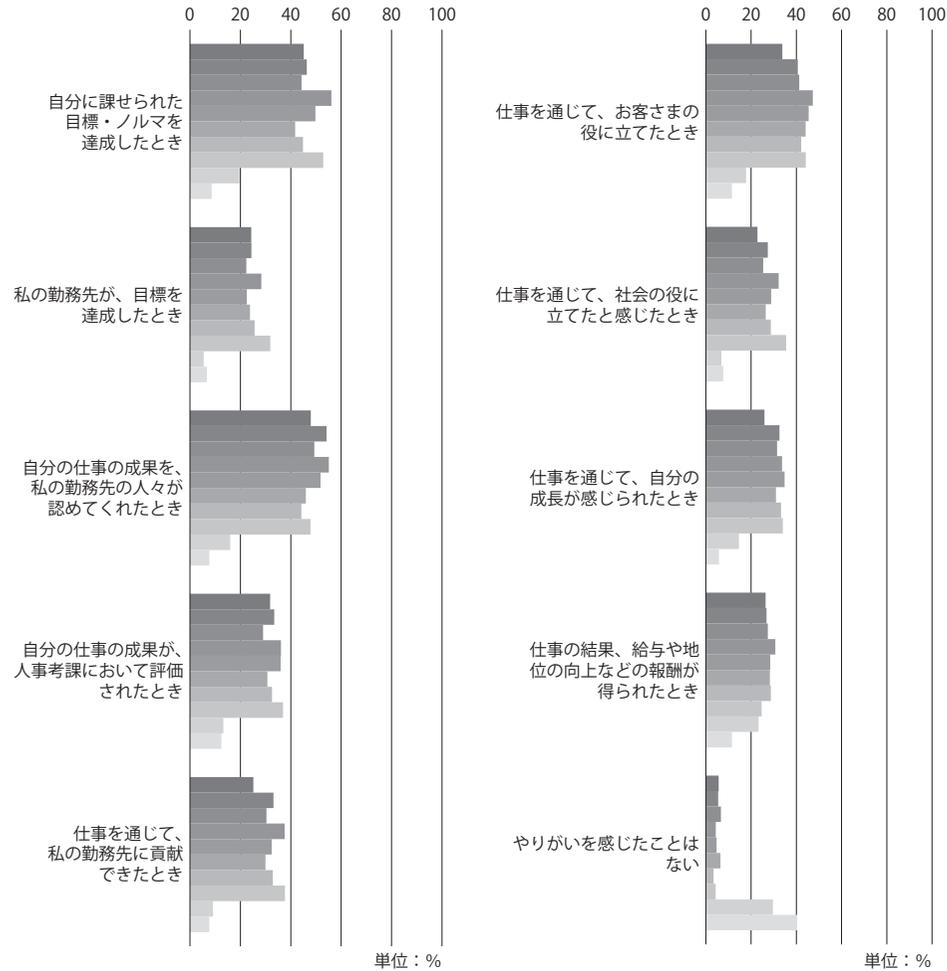
と評価しているかにかかわらず、85%前後の一般正規従業員は働きやすさに関する要因を重視している。ただし、「日常業務において『理念』は意識されていないと思う」と「『理念』はないと思う」の回答者では、働きやすさに関する要因を重視する割合が一気に下がる。組織全体の方向性が存在しない・認識されていない会社では、給与や福利厚生などへの従業員の期待も下がる可能性がある。

第2に、働きがいに関する要因においても働きやすさに関する要因と同様、職階ごとの理念の浸透度合いの評価と働く要因の間にはあまり関係が見られない。また、「日常業務において『理念』は意識されていないと思う」と「『理念』はないと思う」の回答者は「働きがいに関する要因」の選択率が大きく落ちる点も同様である。しかし、何らかの形で理念が浸透していると評価した層と、全く評価していない層の落差は、働きやすさに関する要因よりも大きい。働きやすさに関する要因は「日常業務において『理念』は意識されていないと思う」の選択者の62%、「『理念』はないと思う」の選択者の45%が重視しているが、働きがいに関する要因はそれぞれわずか21%と20%であった。

第3に、「日常業務において『理念』は意識されていないと思う」と「『理念』はないと思う」の回答者は、「選択肢の制限」から今の勤務先で働いている割合が大きく、その多くが他に働く場所がないなど、転職を検討できない理由があるために今の職場で働いていると考えられる。

以上から、何らかの形で理念の浸透を評価している一般正規従業員は現在の勤務先の「働きやすさ」や「働きがい」を評価している割合が高く、反対に理念が浸透していない・理念はないと考えている一般正規従業員は、他に選択肢がないため仕方なく働いている割合が高い。理念が働く理由にポジティブに作用するとするならば、理念の浸透は、従業員の定着率向上や優秀な人材の確保にとって重要な要素となる。反対に、理念の浸透を認識・評価していない層の多くは、他に働き場所があれば今の勤務先を去る可能性があるかと推測できる。

勤務先が「理念」をどのように扱っていると感じるかごと やりがいや意味を感じたとき

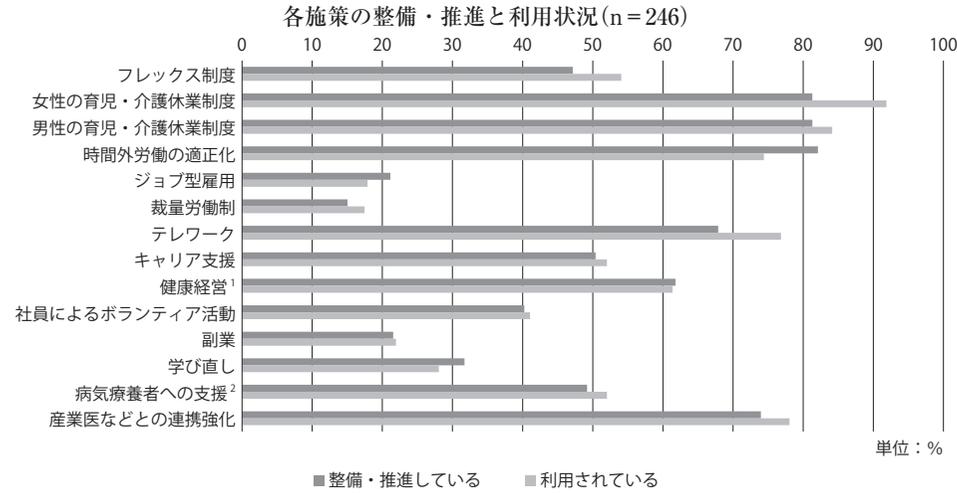


- 経営トップ(社長)は、常に「理念」にのっとり意思決定をしていると思う (n=390)
- 経営トップ(社長)は、「理念」を社内に浸透させることに熱心だと思う (n=332)
- 「理念」にのっとり判断や行動をすることを、組織全体として重視していると思う (n=438)
- 上級管理者(部長)層や中間管理者(課長)層は、常に「理念」にのっとり判断や行動をしていると思う (n=205)
- 上級管理者(部長)層や中間管理者(課長)層は、「理念」にのっとり判断や行動をするよう、メンバーに働きかけていると思う (n=253)
- 私の職場では、「理念」にのっとり判断や行動をすることが求められていると思う (n=374)
- 正規従業員は、「理念」にのっとり判断や行動をしていると思う (n=291)
- 正規従業員ではない就業形態の方々(例：パート・アルバイト)においても、「理念」にのっとり判断や行動をすることが徹底できていると思う (n=138)
- 日常業務において「理念」は意識されていないと思う (n=136)
- 「理念」はないと思う (n=104)

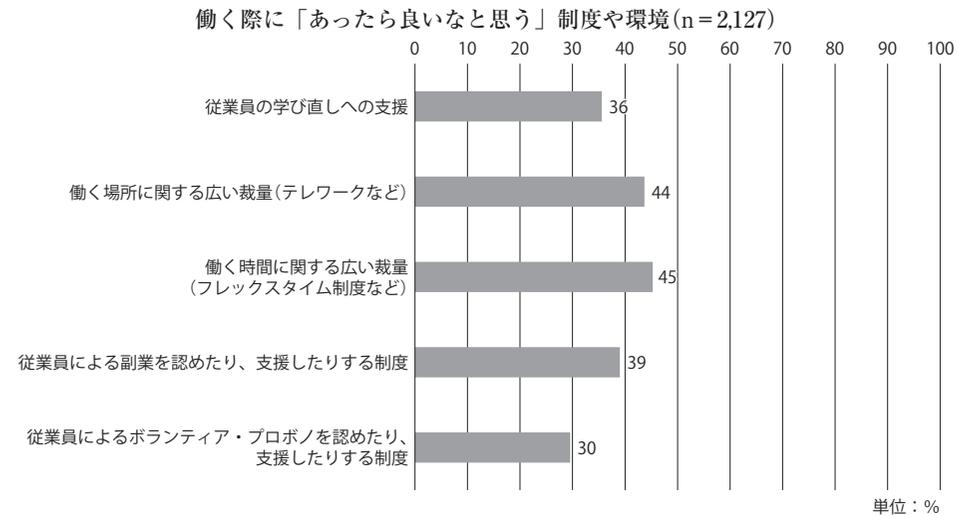
最後に、大企業の「一般正規従業員」に絞り、Q2の各項目の選択者ごとに、Q8の「これまでの仕事経験の中で、あなたが仕事へのやりがいや意味を感じたのはどのようなときでしたか」の各項目への回答率を整理した。ここでも、何らかの形で理念が浸透していると回答した一般正規従業員と、「日常業務において『理念』は意識されていないと思う」あるいは「『理念』はないと思う」と回答した一般正規従業員の回答率の差が目立つ。

項目ごとに、何らかの形で理念が浸透していると感じている従業員による回答率を、「日常業務において『理念』は意識されていないと思う」あるいは「『理念』はないと思う」と答えた従業員による回答率で除すると、値が大きい順に「私の勤務先が、目標を達成したとき」(419%)、「仕事を通じて、社会の役に立てたと感じたとき」(384%)、「自分の仕事の成果を、私の勤務先の人々が認めてくれたとき」(370%)、「仕事を通じて、私の勤務先に貢献できたとき」(362%)である。これらはいずれも理念の浸透によって回答率が4倍前後になり、特に会社や社会との関わりにおいてやりがいや意味を感じることが、理念の浸透によって大きく上昇するとわかる。理念は、会社に貢献するというビジネスの側面と、社会に貢献する、あるいは従業員に働きがいを持たせるというCSRの側面の双方に、大きな意味を持つとわかる。

2. 働き方を改革する各施策は、従業員のニーズを適切に反映し、利用されているか

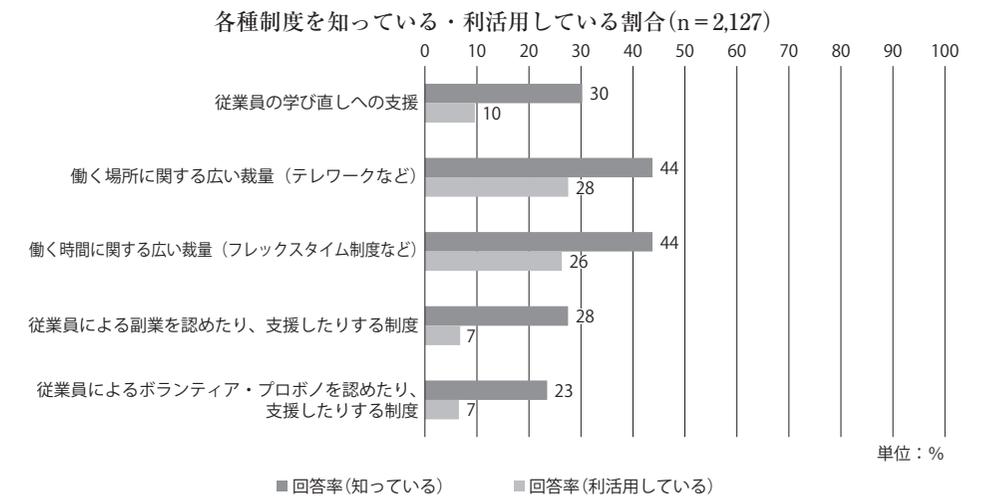


上の図は、白書V (1-2) に示した、働き方の改革に関する各施策における企業向けアンケート回答企業の整備・推進状況と利用状況である。「女性の育児・介護休業制度」、「男性の育児・介護休業制度」、「時間外労働の適正化」、「テレワーク」、「健康経営」、「産業医などとの連携強化」などの選択率が高いとわかる。



1 従業員などの健康管理を経営課題として捉える実践を、健康経営という。取り組みの事例として、従業員の日々の健康状態のモニタリングや、スポーツ活動の推進などがある。
2 ここでの病気療養者は、入院中や自宅療養中の従業員以外に、病気を抱えながら働いている従業員も含む。

ジョブ型雇用・メンバーシップ型雇用や介護・出産・育児に関する分析は別に章を設けているため、それ以外の施策について、一般向けアンケート Q14 から Q16 にかけて尋ねた各施策に対するニーズや利用率を、大企業で働く回答者に限定して整理した。まず、Q14 で調査した「あったら良いと思う」割合は、「働く時間に関する広い裁量 (フレックスタイム制度など)」(45%) と「働く場所に関する広い裁量 (テレワークなど)」(44%) が高く、またそれ以外の「従業員による副業を認めたり、支援したりする制度」(39%)、「従業員の学び直しへの支援」(36%)、「従業員によるボランティア・プロボノを認めたり、支援したりする制度」(30%) も 3 割を超える。企業向けアンケート V (1-2) で企業に尋ねた、関連する施策を「整備・推進している」割合の単純集計は「フレックス制度」(47%)、「学び直し」(32%) であり、それがあったら良いと思う就業者の割合とほぼ同程度であった。また、「テレワーク」(68%)、「社員によるボランティア活動」(40%) は、あったら良いと思う就業者の割合よりも整備・推進している企業の方が大きく高く、「副業」(21%) はあったら良いと思う就業者の割合よりも整備・推進している企業の方が低い。企業向けアンケートは企業が対象であり、一般向けアンケートは主に従業員が対象であるため単純な比較はできないが、従業員の期待に企業がどの程度応えているかの指標にはなる。

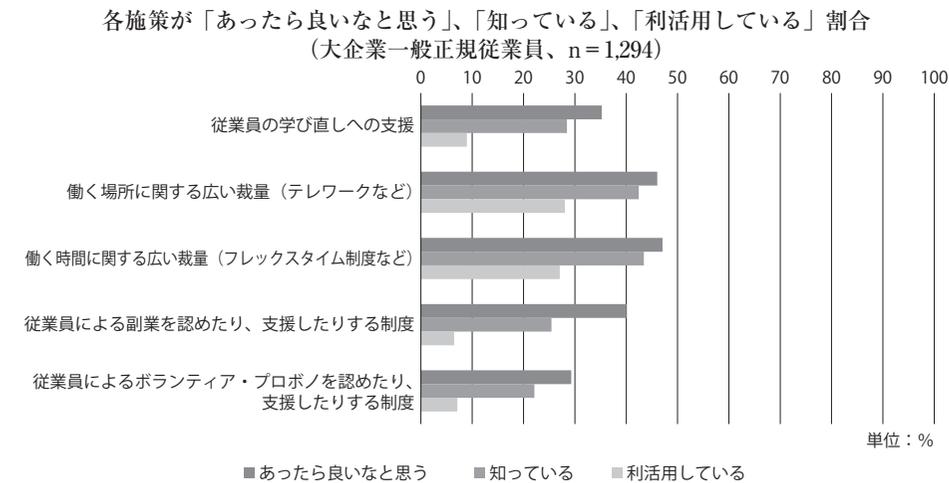


次に、大企業の就業者に絞り、一般向けアンケート Q15 と Q16 で尋ねた、現在の職場における各種制度を知っている割合と、実際に利活用している割合を整理した。

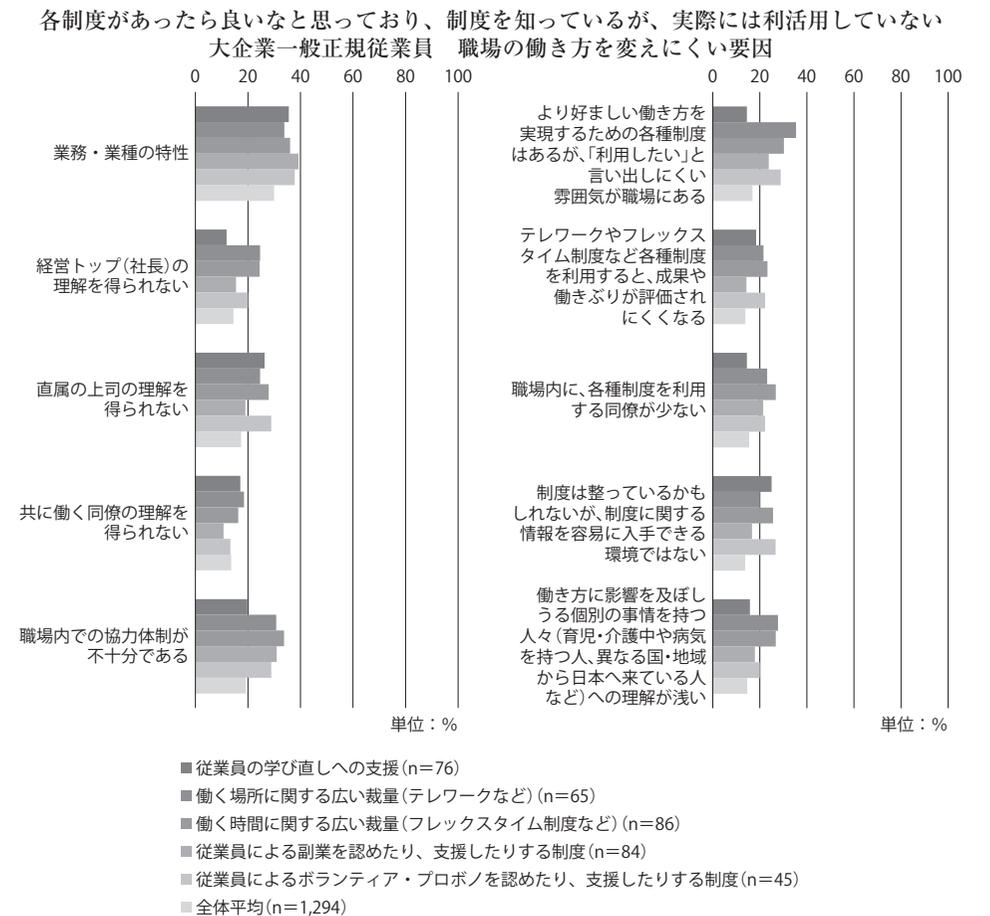
「従業員の学び直しへの支援」、「働く場所に関する広い裁量 (テレワークなど)」

「働く時間に関する広い裁量（フレックスタイム制度など）」を「知っている」割合は「あったら良いなと思う」割合と大差がなく、この3施策は期待する就業者の割合と企業による整備・推進率が均衡する、あるいは整備・推進率の方が高い項目であったため、就業者による認知率も企業による整備率と同等であると考えられる。対して、「従業員による副業を認めたり、支援したりする制度」と「従業員によるボランティア・プロボノを認めたり、支援したりする制度」を「知っている」割合は、「あったら良いなと思う」割合からそれぞれ11%と7%数字を落とす。特に「副業」は、就業者が「あったら良いなと思う」割合が、企業が実際に制度・環境を整備している割合よりも高いため、制度・環境の認知率には大きな課題があるといえよう。

さらに、白書V（1-2）で各施策が「利用されている」と回答した企業の割合から、一般向けアンケート Q16 で各就業者が実際に「利活用している」と回答した割合を引くと、低い順に「働く場所に関する広い裁量（テレワークなど）」（-49%）、「従業員によるボランティア・プロボノを認めたり、支援したりする制度」（-35%）、「働く時間に関する広い裁量（フレックスタイム制度など）」（-28%）、「従業員の学び直しへの支援」（-18%）、「従業員による副業を認めたり、支援したりする制度」（-15%）であった。全ての項目について、「利用されている」と評価した企業の割合よりも、「利活用している」と答えた就業者の割合の方が大きく低い。「副業」以外は就業者が「あったら良いなと思う」割合と企業が「整備・推進している」割合に大きな不均衡が見られない点を鑑みると、従業員のニーズに合致した制度・環境が存在・認知されていても、実際の利用までにはハードルが存在すると考えられる。



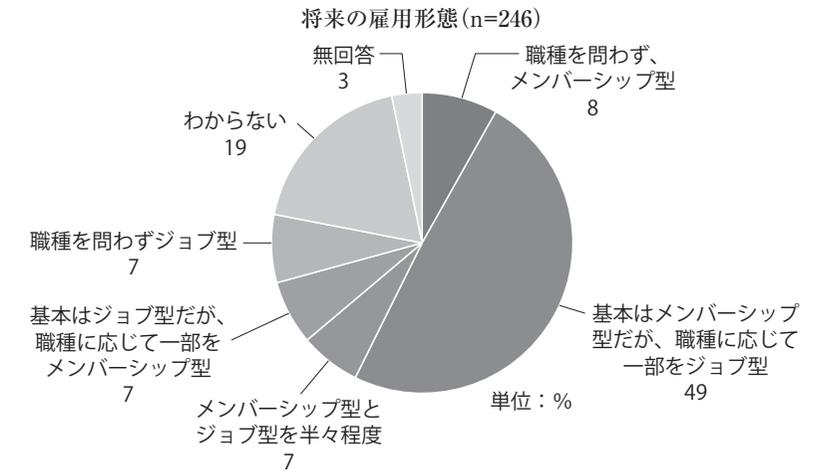
働き方に対する考え方は勤務形態ごとに異なると考えられるため、ここまで分析してきた一般向けアンケート Q14~Q16 の回答を、大企業に勤務する人の中で最もボリュームの大きい一般正規従業員に限定して整理した。「利活用している」割合を「あったら良いなと思う」割合で除した値が小さい順に、「従業員による副業を認めたり、支援したりする制度」(16%)、「従業員によるボランティア・プロボノを認めたり、支援したりする制度」(24%)、「従業員の学び直しへの支援」(25%)、「働く時間に関する広い裁量（フレックスタイム制度など）」(57%)、「働く場所に関する広い裁量（テレワークなど）」(61%)であった。特に副業、ボランティア・プロボノ、学び直しについては、希望する一般正規従業員の4~5人に1人程度しか、実際に利用できていない。「利活用している」割合を「知っている」割合で除した値もほぼ同じ傾向であり、実際の認知と利用には大きなギャップが存在する。



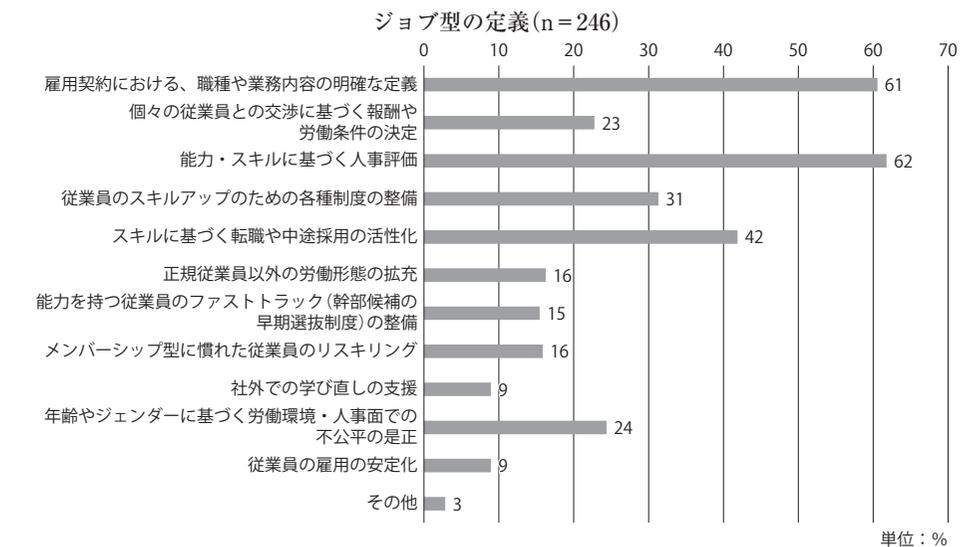
働き方に関する各制度・環境の大きな課題が、従業員による制度の利用フェーズにあるとすれば、その要因はどこにあるのか。各制度・環境を「あったら良いと思う」かつ職場にその制度があることを「知っている」が、「実際に利活用している」を選択していない大企業の一般正規従業員に絞り、一般向けアンケート Q28で尋ねた「あなたの職場に、働き方を変えにくい要因があるとしたら、どれに近いですか」の要因を整理した。

「職場の働き方を変えにくい要因」について、いずれかの項目で「あったら良いと思う」かつ職場に制度があることを「知っている」が、「実際に利活用している」を選択していない従業員の割合の平均から全体平均を除いた値が大きい順に、「制度は整っているかもしれないが、制度に関する情報を容易に入手できる環境ではない」(163%)、「より好ましい働き方を実現するための各種制度はあるが、『利用したい』と言い出しにくい雰囲気が職場にある」(155%)、「職場内での協力体制が不十分である」(151%)であり、制度が存在してもその詳細情報を得られる機会がなかったり、利用しやすい風土が職場に整えられていなかったりすることが大きな障壁であると考えられる。職場の風土は、実際にコミュニケーションをとる上司や同僚との関係の中で構築されるものであり、職階ごとの項目は「直属の上司の理解を得られない」(144%)が「共に働く同僚の理解を得られない」(112%)を大きく上回った。従業員のニーズを理解し、制度を整えるだけでなく、従業員がアクセスしやすい形で情報を公開し、さらに直属の上司を中心として制度の利用を奨励する取り組みが重要であると考えられる。

3. ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用は、従業員にとって何を意味するか

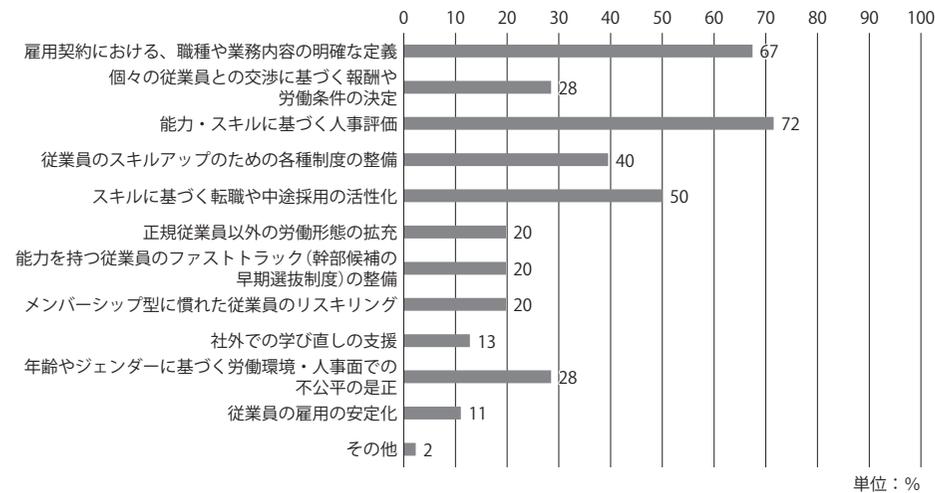


白書V(2-2)では、企業に対して、今後ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用のどちらを目指しているのかを整理した。49%の企業が「基本はメンバーシップ型だが、職種に応じて一部をジョブ型」と回答しており、また「職種を問わず、メンバーシップ型」がわずか8%である点を鑑みると、ほとんどの企業が少なくとも部分的なジョブ型雇用の導入を目指しているとわかる。



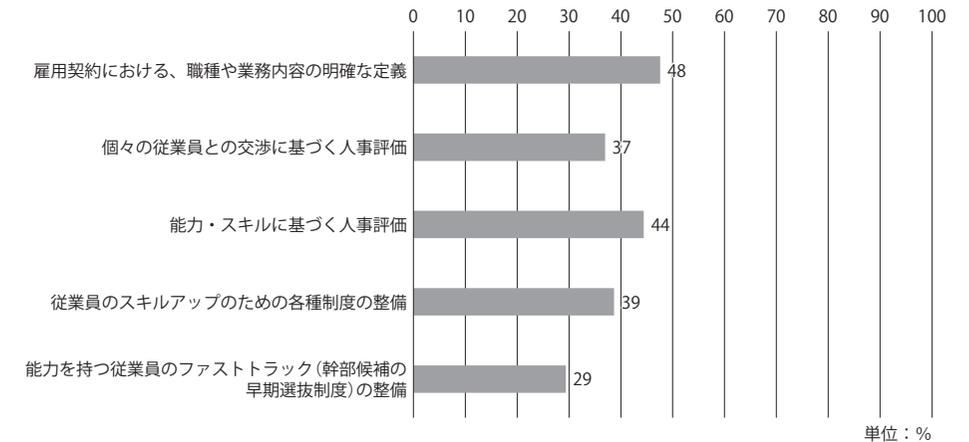
しかし、ジョブ型雇用・メンバーシップ型雇用は必ずしも共通した定義で用いられている用語ではないため、白書V(2-3)では、各企業が考えるジョブ型雇用の定義についても分析した。「能力・スキルに基づく人事評価」(62%)と「雇用契約における、職種や業務内容の明確な定義」(61%)が目立って高く、「スキルに基づく転職や中途採用の活性化」(42%)と「従業員のスキルアップのための各種制度の整備」(31%)が続く。また、ジョブ型雇用は業務内容の契約による明確化やスキルに応じた従業員の評価を含意すると考えられるが、非正規雇用の拡充を意味するわけではない。「正規従業員以外の労働形態の拡充」の選択率はかなり数字を落とし、16%だった。

ジョブ型を取り入れようとしている企業におけるジョブ型の定義
(n=172)



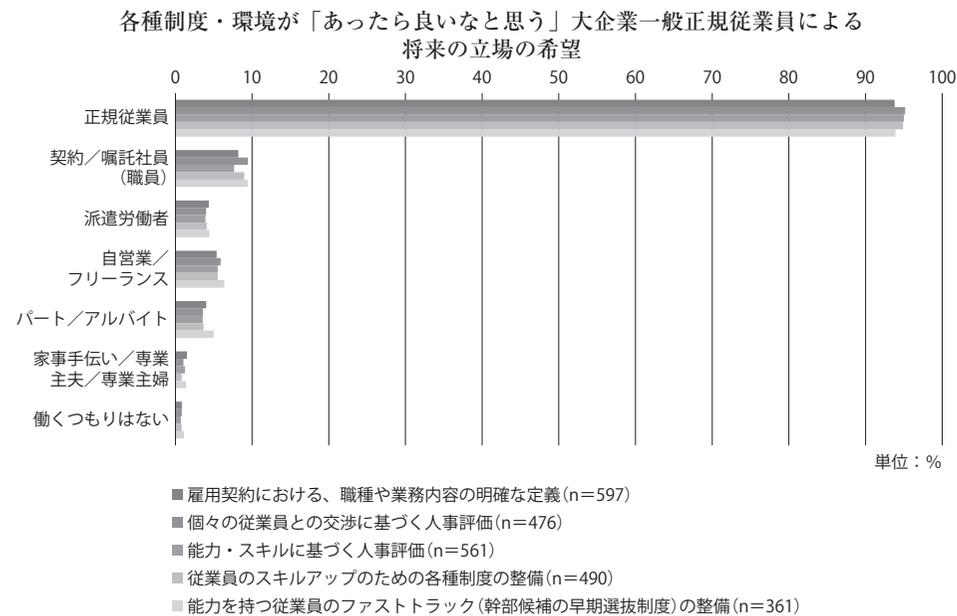
さらに、企業向けアンケートV(2-2)で、「職種を問わず、メンバーシップ型」あるいは「わからない」以外を選択した企業、つまり少なくとも部分的にジョブ型を取り入れようとしている172社に限定すると、ほとんどの項目が4%から10%ほど全体平均と比べて数字を伸ばす。

ジョブ型雇用に関する制度・環境整備を「あったら良いと思う」か
(n=2,127)

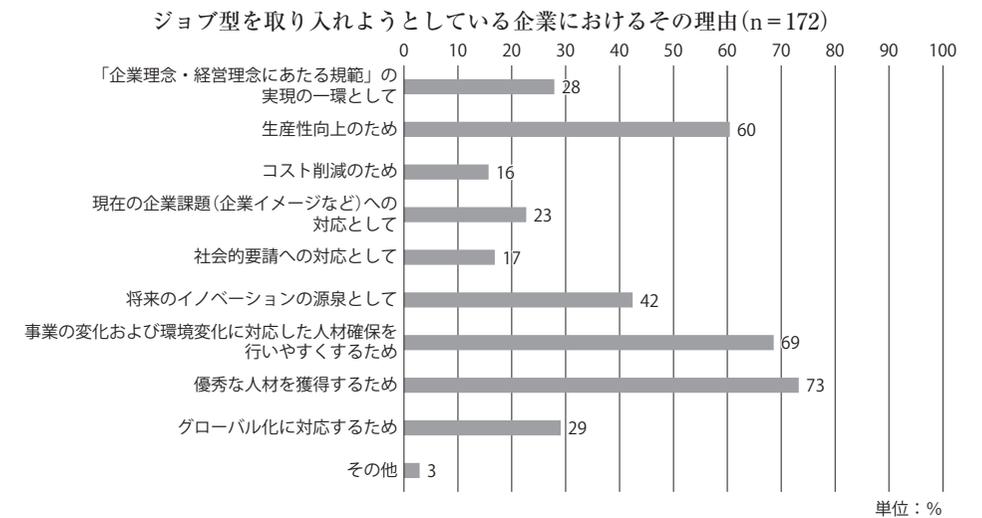


では、当の従業員は、ジョブ型雇用という言葉で表される働き方を望んでいるのか。一般向けアンケートQ14で尋ねた、働き方に関して「あったら良いと思う」制度・環境のうち、ジョブ型雇用の要件と考えられるものを、大企業の従業員に絞り整理した。選択率が高い順に「雇用契約における、職種や業務内容の明確な定義」(48%)、「能力・スキルに基づく人事評価」(44%)、「従業員のスキルアップのための各種制度の整備」(39%)であり、いずれの項目も3割から5割程度の回答者が選択している。

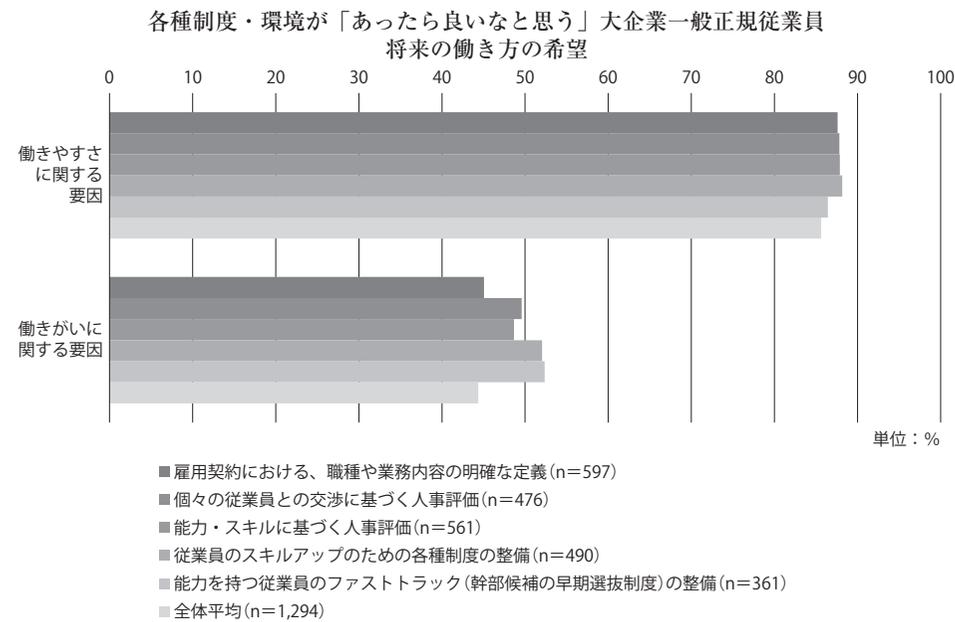
少なくとも部分的にジョブ型を取り入れようとしている企業がジョブ型の定義として選択した割合と比較すると、まず「雇用契約における、職種や業務内容の明確な定義」は19%、「能力・スキルに基づく人事評価」は28%と企業の認識の方が高い。「従業員のスキルアップのための各種制度の整備」は企業と従業員で選択率がほぼ同等であり、また「能力を持つ従業員のファストトラックの整備」は、従業員による選択率の方が9%高い。また、「個々の従業員との交渉に基づく報酬や労働条件の決定」をジョブ型の定義として選択した企業が28%だったのに対し、「個々の従業員との交渉に基づく人事評価」を「あったら良いと思う」人は37%であった。総じて、業務内容を契約によって明確化し、また人事評価を能力・スキルに応じて実施したい欲求は、従業員側よりも企業側の方が強いと考えられる。それにもかかわらず、個人レベルで人事や労務について交渉したいと考えている割合は企業よりも従業員の方が高い点は、注目に値する。



少なくとも一部にジョブ型雇用を取り入れようとしている企業のうち、ジョブ型雇用を「正規従業員以外の雇用形態の拡充」と捉えている企業は20%であった。数字としては大きくないが、実際に働く会社を選択する従業員としては、小さな問題ではないだろう。また、業務内容が明確に決められ、能力やスキルで人事評価が決まる職務形態にはアルバイトや業務委託なども含まれ、働く人の中には、ジョブ型雇用の拡充を非正規従業員の拡充として捉えている人もいるだろう。そこで、一般向けアンケート Q14 で、ジョブ型の要素となる各制度を「あったら良いと思う」と答えた大企業の一般正規従業員による、Q12「あなたはどのようなお立場で働いていきたいですか」への回答率を整理した。一見して、ジョブ型の各要素を支持している一般正規従業員も、9割以上が引き続き正規従業員として働くことを望んでいるとわかる。企業も、主要なステークホルダーである従業員が満足できる働き方を実現するためには、ジョブ型雇用をコストカットや柔軟な人材確保のためではなく、正規従業員の能力や働きを適切に評価するための枠組みと捉えるべきであろう。

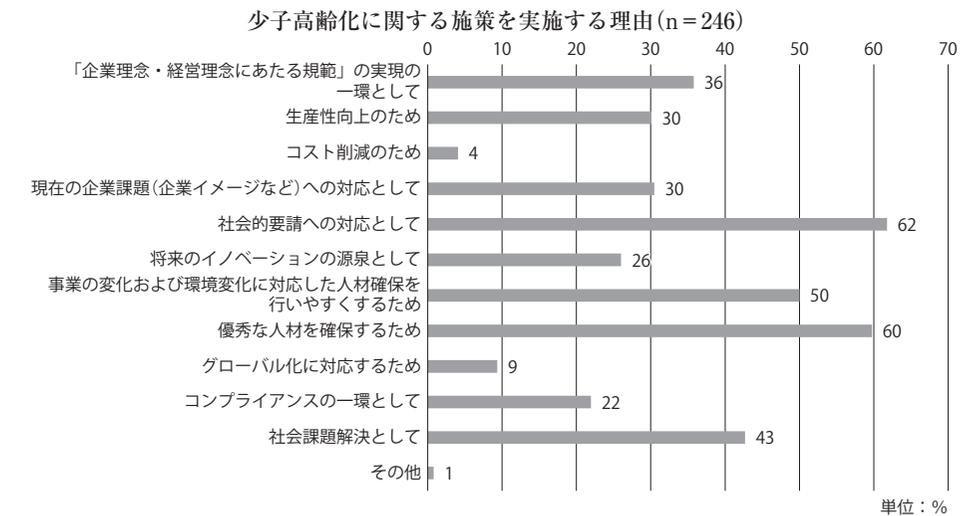


最後に、ジョブ型雇用はどのような企業価値をもたらすと企業が考えているかに対し、関連する従業員の考え方を整理した。まず、企業向けアンケート V (2-2) で、「職種を問わず、メンバーシップ型」あるいは「わからない」以外を選択した企業、つまり少なくとも部分的にジョブ型を取り入れようとしている172社に限定して V (2-4) 「ジョブ型雇用・メンバーシップ型雇用に関する取り組みについて、推進している理由を教えてください (複数回答可)」を整理すると、「優秀な人材を獲得するため」(73%) と「事業の変化および環境変化に対応した人材確保をしやすいとするため」(69%) の割合が目立つ。企業から見ると、ジョブ型雇用は人材確保の色彩を強く帯びていると考えられる。

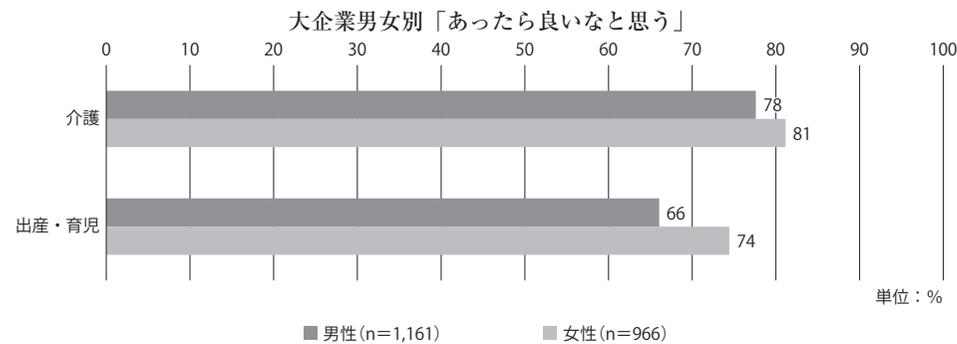


では、一般向けアンケート Q14 で、ジョブ型雇用の各要素を選択した従業員は、働くことにおいてどのような点を重視しているのか。大企業の一般正規従業員を対象として、Q14 の各項目の選択率ごとに、Q9 「あなたは今後の働き方において、どのようなことを重視していきたいですか」の回答を整理した。Q9 の項目を「働きやすさに関する要因」と「働きがいにに関する要因」に分けると、「働きやすさに関する要因」については、ジョブ型雇用の要素を支持していても、全体平均と選択率はあまり変わらないとわかる。対して、「働きがいにに関する要因」を重視して働いていきたいと考える従業員の割合は、「雇用契約における、職種や業務内容の明確な定義」を除き、全体平均から5~7%程度高い。あまり大きな差ではないものの、スキルが重視される環境を望む従業員は、働きがいを求める傾向があると考えられる。ジョブ型雇用の導入によって、こうした人材の定着率を高め、また外部から採用できる可能性がある。

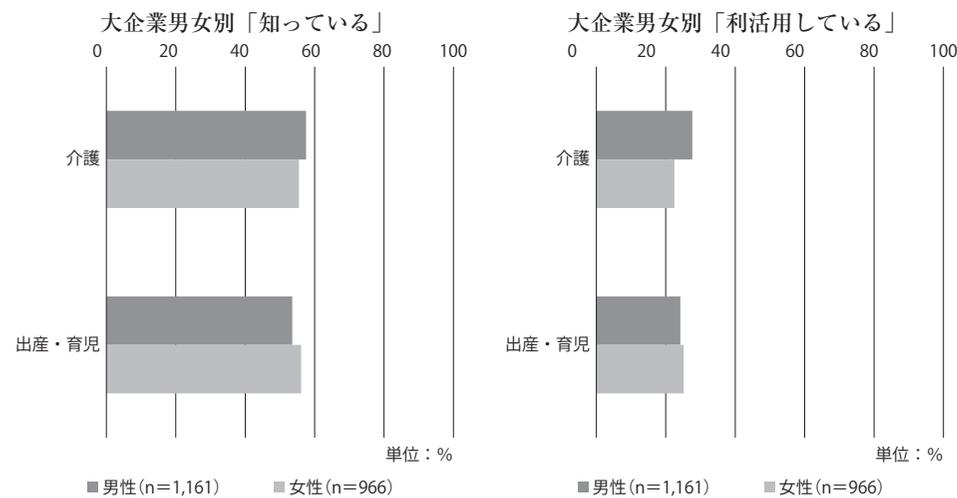
4. 「介護」「出産・育児」と働き方の関係性



多様な背景や価値観を持つ従業員が自身に合った働き方を選択し、ワークライフバランスをとるためには、介護や育児などを支援する仕組みを企業が整備する必要がある。企業向けアンケート V (4-4) では、そのような施策を「少子高齢化」の文脈で整理し、企業がそれらの施策を実施する理由を尋ねた。一方では、「社会的要請への対応として」(62%) や「社会課題解決として」(43%) など、企業の重要なステークホルダーである従業員が安心して仕事とプライベートを両立できることそれ自体を課題として捉える視点がある。他方で、「優秀な人材を確保するため」(60%)、「事業の変化および環境変化に対応した人材確保を行いやすくするため」(50%)、「生産性向上のため」(30%)、「将来のイノベーションの源泉として」(26%) など、従業員が働きやすい環境整備を、より具体的な企業価値に結び付ける視点がある。



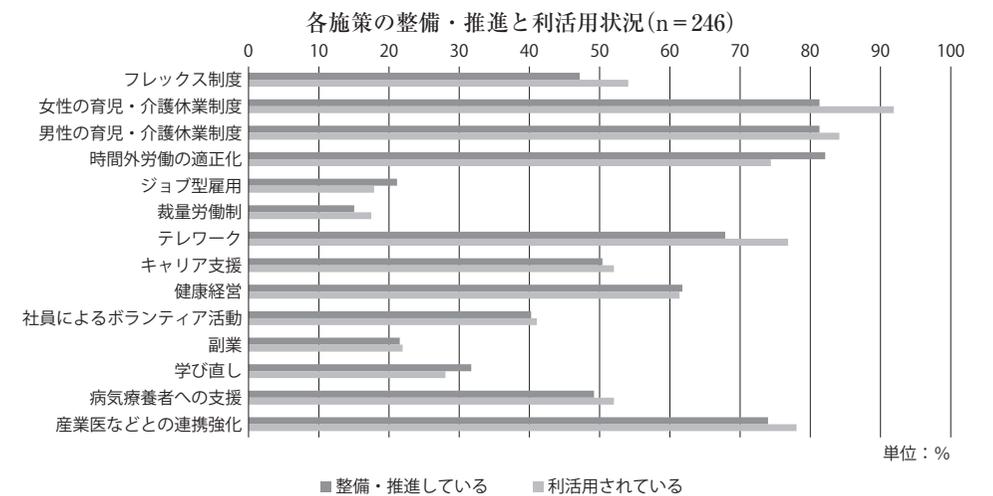
大企業に勤める男女の、介護・出産・育児関係の施策へのニーズを、一般向けアンケート Q17 で尋ねた、各制度・環境が「あったら良いと思う」割合からまとめた。単純化のため、「家族や親族に要介護者がいる場合のフレックスタイム制度の活用のしやすさ」「家族や親族に要介護者がいる場合のテレワークの活用のしやすさ」「介護のための休職のしやすさ」「介護を理由とした退職後の再雇用制度」を「介護」、「子育て・妊娠中の、フレックスタイム制度の活用のしやすさ」「子育て・妊娠中の、テレワークの活用のしやすさ」「企業内保育施設や提携する保育施設の設置」「出産（準備を含む）・子育てのための休職のしやすさ」「出産（準備を含む）・子育てを理由とした退職後の再雇用制度」「家族・子どもの急病などの際の休暇のとりやすさ」を「出産・育児」とし、最低1つでも選択した割合を、男女別に整理した。「介護」、「出産・育児」共に男性よりも女性からのニーズが高く、特に「出産・育児」関係の施策を求める割合は男女差が大きい。



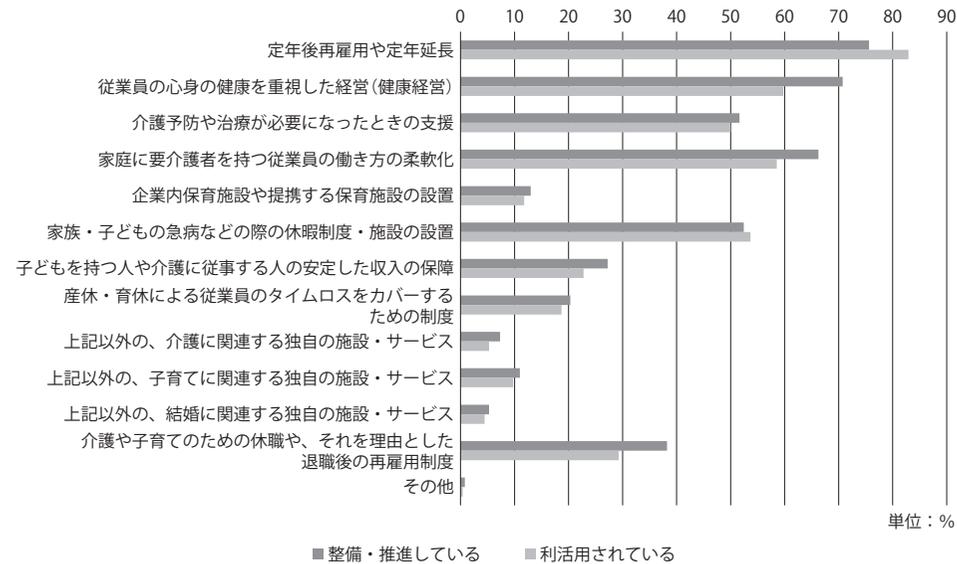
次に、一般向けアンケート Q18 と Q19 で尋ねた、各就業者が制度・環境を「知っている」、「利活用している」割合を、男女別に整理した。「あったら良いと思う」とは対照的に、「介護」「出産・育児」のいずれも大きな男女差は見られず、「介護」に関わる制度の利用率はむしろ男性の方がやや高い。今回の調査項目ではこの原因の深掘りは難しいが、「あったら良いと思う」では存在した男女差が、実際の認知・利用フェーズでは見えなくなることには、いくつかの要因が推測できる。

第1に、男性よりも女性の方が、介護や出産・育児に携わる前からこれらの施策について敏感であるが、実際に自分ごとになると、男性も問題について考え始める可能性がある。しかしながら、第1部の Q20 と Q21 で示したように、実際に介護や出産・育児に携わる当事者が当該問題に対して抱く懸念には、顕著な男女差が存在する。制度・環境を「知っている」「利活用している」に男女差が見られないことから、当事者になれば男女の意識差がなくなると判断するのは、楽観的すぎるだろう。

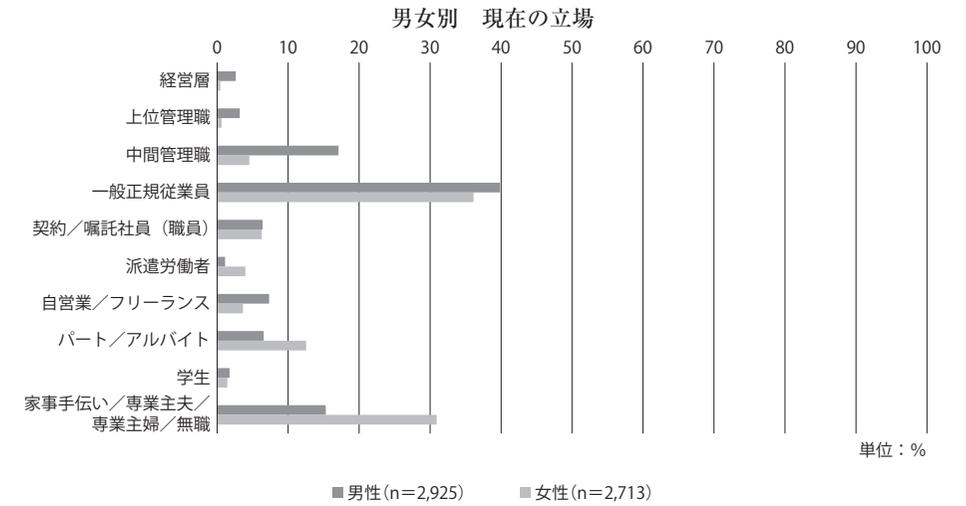
であるとすれば、第2の要因として、存在する制度の認知・利用に男女差はないが、そもそもの制度が当事者のニーズに十分に対応できていない可能性がある。例えば、一般向けアンケート Q21 で整理した「子育て・出産（準備期間含む）への懸念点」で、特に当事者の男女差が大きい項目は、「子どもの面倒を見られる人が自分以外にいないこと」、「自分が仕事に出ることで、子どもが精神的に不安定になる恐れ」、「自分自身の生産性の低下・疲れ・体調」であり、男性よりも女性の方がこれらを問題として認識している。これらの問題は、いずれも自分以外が育児に参加することで緩和可能であると考えられるが、そのための制度が存在しなければ、男女の意識差が施策の認知・利用率に反映されることはないだろう。



少子高齢化に関連する施策の整備・推進、利活用率(n=246)

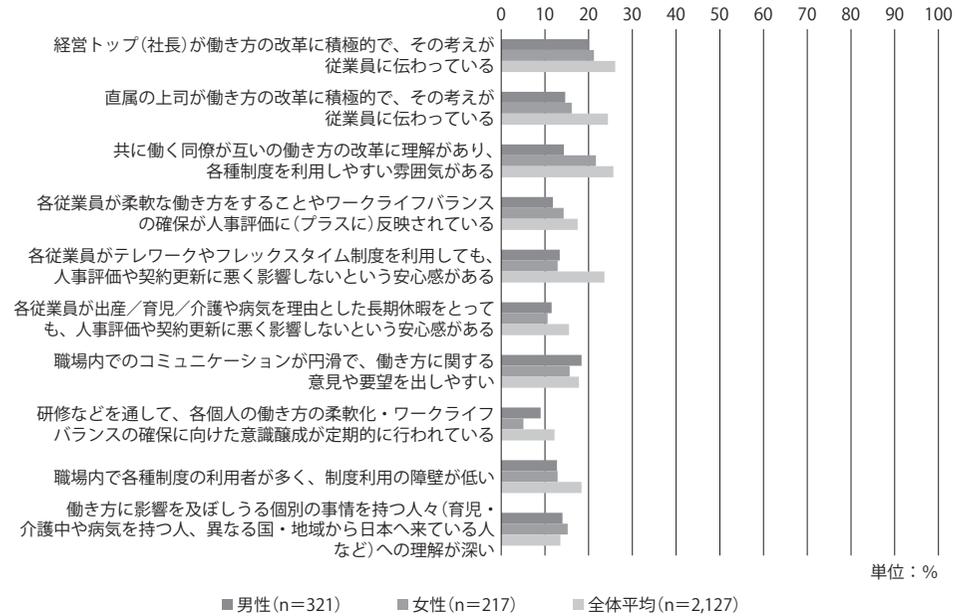


企業向けアンケートV(1-2)とV(4-2)で調査した各施策の整備・推進率と、従業員に適切に利用されていると企業が評価している割合を概観すると、「介護」「出産・育児」などのワンオペレーション(以下、ワンオペ)を避けるための施策には、「育児・介護休業制度」、「働き方の柔軟化」、「企業内保育施設や提携する保育施設の設置」などが考えられる。しかし、「企業内保育施設や提携する保育施設の設置」は整備・推進率が低い。対照的に、「男性の育児・介護休業制度」は整備・推進率、従業員が十分に利用していると企業が認識している率のいずれも非常に高く、「女性の育児・介護休業制度」に迫る勢いである。しかしながら、介護・育児のワンオペを懸念する女性の割合の高さなどを勘案すると、男性による育児・介護休業の取得はまだ改善途中にあり、そもそも企業内における「育児・介護休業制度」の利用率に関するKPIなどにおいて、男性は女性より目標値が低く設定されている可能性がある。



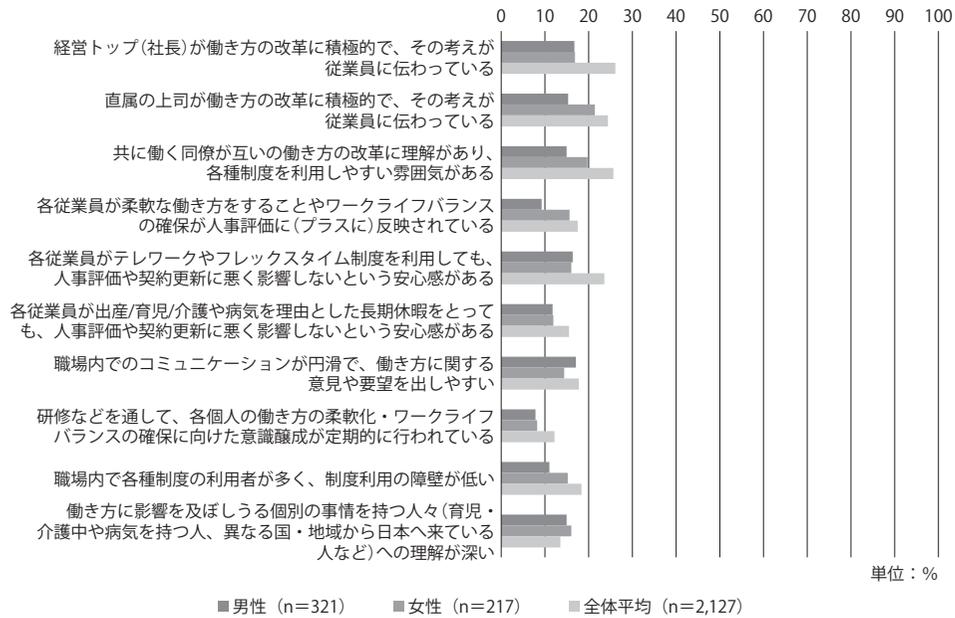
考え得る第3の要因として、男女別の制度・環境を「知っている」「利活用している」割合は大企業の就業者について整理したものであり、専業主夫・主婦を考慮していない。一般向けアンケートQ1で尋ねた現在の立場を男女別に整理すると、「家事手伝い/専業主夫/専業主婦/無職」の割合は、男性よりも女性の方が2倍程度高い。そのため、そもそも、介護や育児のために必要な制度や環境が存在しない、あるいは利用できない女性の多くは、介護・育児の当事者となった段階ですでに職を辞して専業主婦になっていると推測される。よって、大企業の就業者を対象とした「知っている」「利活用している」のフェーズでは、見かけ上男女の差が緩和されている可能性がある。以上から、各種制度が介護・育児のワンオペを回避できるようにしているかを、企業は今一度精査する必要がある。

「介護」に関する制度を利用している大企業従業員
働き方を変えやすくしている要因

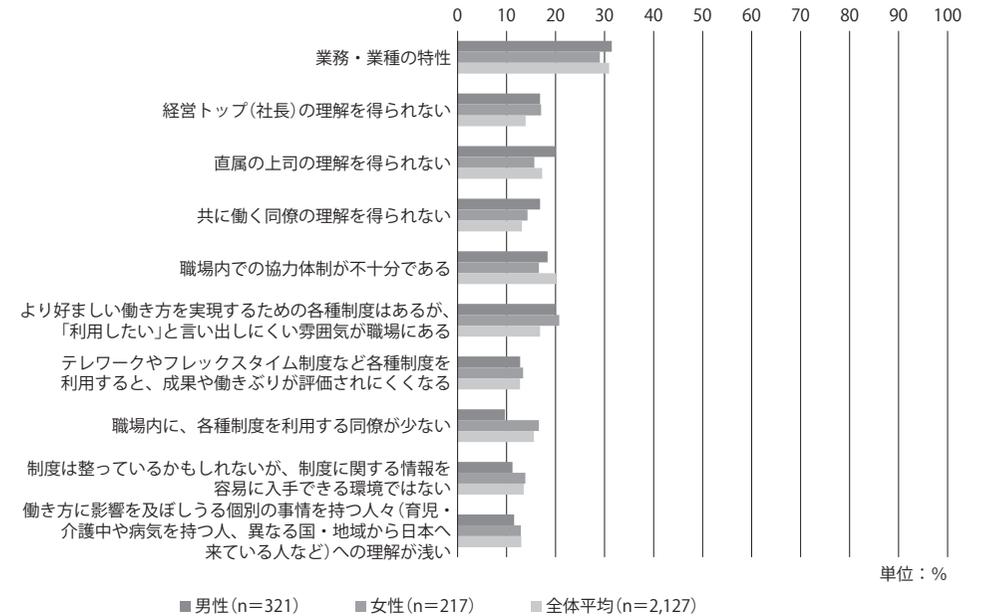


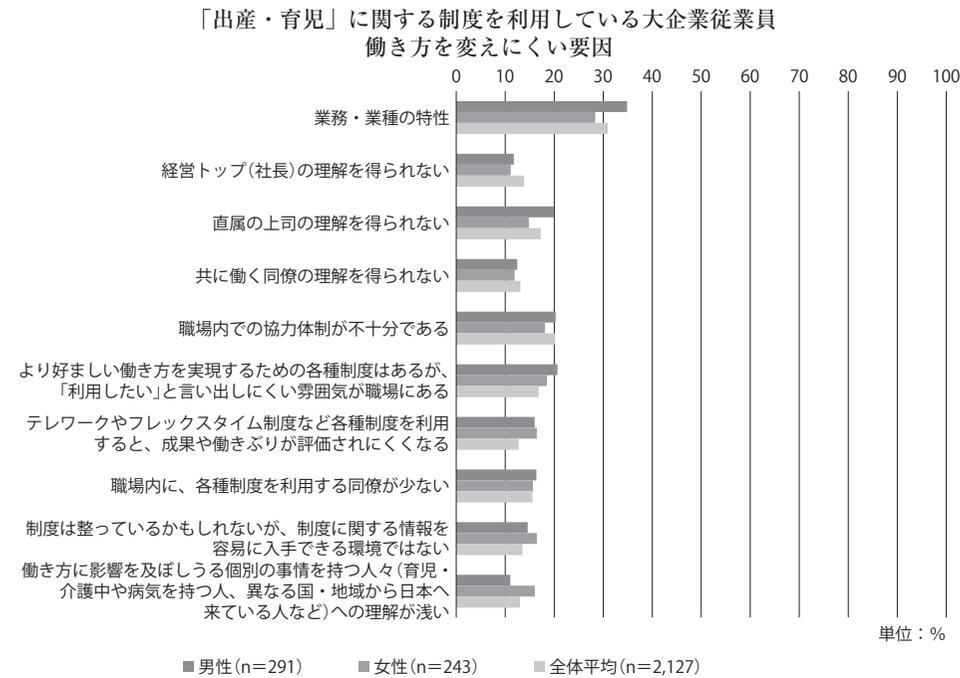
実際に「介護」や「出産・育児」の当事者が、勤務先の働き方の改革をどのように捉えているかを明らかにするため、「介護」「出産・育児」に関する制度を利用している大企業の従業員に絞り、一般向けアンケート Q27「あなたの勤務先で、働き方を変えやすくしている要因があるとしたら、どれに近いですか」の回答を整理した。全体平均と比較して、「介護」や「出産・育児」の当事者は、勤務先で働き方を変えやすくしている要因を評価していないとわかる。特に差異が激しいのは「経営トップ(社長)が働き方の改革に積極的で、その考えが従業員に伝わっている」、「共に働く同僚が互いの働き方の改革に理解があり、各種制度を利用しやすい雰囲気がある」、「各従業員がテレワークやフレックスタイム制度を利用しても、人事評価や契約更新に悪く影響しないという安心感がある」、「研修などを通して、各個人の働き方の柔軟化・ワークライフバランスの確保に向けた意識醸成が定期的に行われている」などである。「介護」や「出産・育児」の当事者の多くは、トップマネジメントの方針、同僚とのコミュニケーション、人事制度や研修など広い範囲にわたり、より望ましい働き方のための十分な環境が会社にあるとは考えていないとわかる。

「出産・育児」に関する制度を利用している大企業従業員
働き方を変えやすくしている要因



「介護」に関する制度を利用している大企業従業員
働き方を変えにくい要因





第 3 部

より良い働き方に向けた企業の施策

同様に、「介護」「出産・育児」に関する制度を利用している大企業の従業員に絞り、一般向けアンケート Q28「あなたの職場に、働き方を変えにくい要因があるとしたら、どれに近いですか」の回答を整理した。Q27 とは対照的に、全体平均と制度を利用している人の各項目の選択率に大きな差は見られない。当事者の方が全体平均よりもやや選択率が高いのは、「介護」の当事者による「経営トップ（社長）の理解を得られない」「共に働く同僚の理解を得られない」「より好ましい働き方を実現するための各種制度はあるが、『利用したい』と言い出しにくい雰囲気が職場にある」と、「出産・育児」の当事者による「テレワークやフレックスタイム制度など各種制度を利用すると、成果や働きぶりが評価されにくくなる」である。

全体として、「介護」や「出産・育児」の制度を利用している当事者は、そうでない人と比べて、働き方の改革を妨げている要因に対する不満を広く持つわけではないが、働き方の改革を促進している要因を評価しにくくなる。「介護」や「出産・育児」に伴う従業員の働き方やワークライフバランスについての施策を当事者がより満足できるものとするためには、トップマネジメントのインセンティブ、現場の雰囲気づくり、介護や出産・育児の当事者、その周囲の同僚などにストレスのかからない人事制度の整備など、積極的な施策の展開が求められる。

より良い働き方に向けた 企業の施策

第1部では一般向けアンケート回答者が企業での働き方についてどのような考えを抱いているかをひもとき、さらに第2部では『CSR 白書 2023 働き方のこれから』で分析した働き方の改革に対する企業の認識と、実際に企業で働く人との認識のギャップを分析した。第3部では、これらの分析を通して明らかになった各種課題の解決に向けての、考え得る企業の施策を整理する。

就業者の社外活動を高く評価する環境や仕組みづくりを

一般向けアンケートで明らかになった、社会との関係を重視する就業者についての分析結果は、CSR の文脈でも示唆に富んでいる。社会における会社の存在意義や、業務や社外の活動が社会に対してどのように貢献しているかを意識する就業者が活躍できるような環境を、企業は整備すべきであろう。

例えば、第1部 Q4 の分析では、所属する組織の最終目的を「利益を上げること」と回答した就業者よりも、「事業活動を通じて社会の役に立つこと」と回答した就業者の方が、所属先の理念への共感性が高いことが明らかになった。企業理念やミッションは、全社的に同じ方向を向くために重要であり、対外的な発信につながると共にガバナンス上も重要であろう。また、社会に対する意識が高い就業者に対して、その想いを達成する場を提供しなければ人材の流出につながる可能性がある。逆にそうした環境が整備できれば会社の方針と価値の合致度合いが高い人材の獲得にもつながると考えられる。

「事業活動を通じて社会の役に立つこと」は、近年注目を集める、ビジネスによる社会価値の創出を指す CSV (Creating Shared Value) にあたる。上記の分析から、「事業活動を通じて社会の役に立つこと」を実現できる環境の整備は、社会に貢献する活動によってビジネス上の利益も享受したいという企業側のニーズに合致すると共に、就業者の仕事へのモチベーションにも貢献すると考えられる。また、従来は必ずしもビジネスとはつながらない、慈善活動であると捉えられてきたボラ

ンティアやプロボノもここで役割を果たす。『CSR 白書 2023 働き方のこれから』でインタビューを実施した株式会社 NTT データグループは、就業者の専門性を活かした社会貢献活動であるプロボノを通して企業の資本を社会のために活用することに加え、その活動により社会から得たアイデアをビジネスと接続させる試みを実施している。社会貢献活動は、単に企業が社会の一員としての責任を果たす側面だけでなく、新たな企業価値を生み出すために重要である。同時に、会社の最終目的を「事業活動を通じて社会の役に立つこと」と回答した就業者は全体の 25% であり、これらの回答者が社会とのつながりを重視する傾向にあるという結果を鑑みると、社会貢献活動は、決して少なくない就業者に満足感を与え、モチベーションを引き出す効果もあると考えられる。

「働きやすさ」と「働きがい」の両立を

本書では、給与や作業条件など、それが満たされていないと就業者の不満足をもたらす要因を「働きやすさに関する要因」、自身の成長や目標の達成などそれが満たされていることによって就業者の満足度が向上する要因を「働きがいに関する要因」に分類した。この分類は、不満足を減らすための「働きやすさ」と、満足度を増やすための「働きがい」の双方を検討することの重要性を前提としている。

一般向けアンケートの分析結果から、「働きがいに関する要因」を重視する就業者と、そうでない就業者の間で、給与やステータスなどを重視する割合はほとんど変わらないことが明らかになった。「働きやすさ」を重視するか否かは、就業者による差異があまり大きくないと考えられる。他方で、働きがいを重視する就業者は、社会やステークホルダーとの関係の中で得られる益を求める傾向にある。また、理念と同様、「事業活動を通じて社会の役に立つこと」を属する組織の最終目的と考えている就業者は、働きがいを重視する傾向にある。働きがいを向上させるためには、自身が成長しているという実感や、自身の仕事ぶりが周囲から評価されることも重要であるが、同時に、社会の中で活動する機会を与えられることや、自身の仕事に社会の役に立っているという感覚を得ることも必要である。よって、理念と同様、ビジネスと社会貢献を接続する CSV の活動や、自身のスキルを社会で活かすプロボノ活動の推進などが肝要であろう。また、働きがいを重視するにもかかわらず、現在の職で働きがいを実感できていない人は、転職を視野に入れる割合が高いと明らかになった。人材確保・人材獲得のためにも、働きがいを実感できるような職場環境の整備が求められる。

以上のように、「働きやすさ」と「働きがい」の両立が、就業者が満足できる働

き方の実現において重要であるが、本書の分析では、いくつかの課題が見られた。第1に、働きやすさと働きがいには強いトレードオフの関係があると明らかになった。年代別に「働きがい」を重視する就業者の比率を整理すると、20代の間は多くの就業者が仕事に働きがいを求めるが、30代からこの割合は下がっていく。介護、結婚、出産、育児などのライフイベントによって、働きがいよりも、安定した収入や家族との時間の確保などの働きやすさが重視されるのであろう。第2に、働きがいを理由に働いている人は、職階が高いほど割合が高い。経営層や管理職は多くが仕事にやりがいを感じているが、一般正規従業員や非正規労働者などの多くは働きがいを感じられていない。これらのギャップの解消が、真に就業者のことを考えた働き方の実現のためには肝要であろう。30代から働きがいを重視する割合が下がっていく点を鑑みると、まずは「働きやすさ」を当たり前享受し、「働きがい」のある仕事に打ち込む余裕を作るための、介護や出産・育児を支援する制度が求められる。これと、社会貢献活動（プロボノなど）や学び直しなど、就業者と社会を結び付けたり、成長を実感させたりするための施策を組み合わせる工夫が必要であろう。また、働きがいを理由に働いている就業者の割合は職階が落ちるごとに低くなる点を鑑みると、働きがいをいかに引き出せるかが、役員・管理職以外の就業者の主体性や当事者意識を育む上で重要であると考えられる。

各種制度を使いやすくする企業風土の醸成を

働き方を変えるための施策には多種多様なものが考えられる。これらの施策を、就業者の満足度につなげるためには何が重要であろうか。

第1部において、勤務先で働き方を変えやすくしている要因を、人事考課への反映などの「制度的要因」と、上司が改革に積極的であることや同僚の理解があるなどの「風土的要因」に分けて整理した。結果として、風土的要因は回答者の80%が選択したのに対し、制度的要因の選択率は38%であった。働き方を改善するための各種制度が存在しても、実際にその制度を活用するかどうかは、所属する職場の雰囲気が大きく影響されるのであろう。例えば、出産・育児を支援するための各種制度の利用において、「仕事の仕方が中途半端になってしまうことに対するやましさ、周囲への申し訳なさ」を特に女性が感じていると本調査から明らかになっている。就業者が気兼ねなく各種制度を利用するためには、遠慮をする必要がなくなる雰囲気の醸成や、そのために業務量などを調整する仕組みが求められる。

では、就業者が感じている、各種施策の利用を難しくする風土的要因とは何であろうか。第2部では、各種制度に対するニーズを持ち、またその制度が企業にある

ことを知っているが、利活用していないと回答した人を対象に、職場の働き方を変えにくい要因を整理した。この層で特に意識されているのは、制度に関する情報入手の難しさ、利用の意思を表明しにくい職場の雰囲気、職場での協力体制の不備であった。せっかく制度があっても、情報入手が難しければ利用には至らない。社内ポータルサイトの整備や説明会の開催などにより個々人が情報にアクセスしやすい環境を整えるほか、直属の上司が働き方に関する制度をしっかりと把握することができるよう管理職向けの研修の機会を設けることも重要である。また、制度を利用しにくい職場の雰囲気の背後には、職場での協力体制が不十分であることが挙げられるだろう。育休などの取得のためには、該当者が抱えている業務の整理・引き継ぎや、人事的な調整が求められる。それに対して上司や同僚が消極的であったり、人事部門がしっかりと対応する準備ができていなかったりすれば、それは制度を利用する人にとっては申し訳なさにつながる。働き方を変えやすい風土づくりには、職場の理解度を上げるための研修や、より柔軟な人事制度の整備、トップマネジメントによる発信に加えて、業務の引継ぎを受ける側に対しても業務量が過多にならないように調整するなど管理職が職場全体に配慮することが求められる。

介護・出産・育児をめぐる施策や問題への意識の醸成を

介護・出産・育児などの各ライフステージの課題を支援する施策の認知率と利用率には、顕著な男女差は見られなかった。しかし、このことは、介護や育児をめぐる当事者の状況に男女差が存在しないことを意味しない。介護・出産・育児などをする上での各種懸念は、男性よりも女性の方が意識している。特に、子どもの面倒を見られる人が自分以外にいない、自分が仕事に出ると子どもが精神的に不安定になるかもしれないなど、いわゆる「ワンオペ」に起因する懸念は、男女差が大きい。また、各施策の認知率と利用率が目立った男女差は見られないが、各施策が「あったら良いと思う」割合は、全体的に女性の方が男性よりも高い。自身が介護や子育ての当事者となるよりも前から、女性は各ライフステージでの働き方により敏感であると推測できる。

女性の方がワンオペに起因する懸念をより意識していること、および各施策を希望する割合が高いことは、介護や育児の当事者になる前の段階での意識が、特に男性で低いことを示しているのではないだろうか。親族がいればいずれ介護の当事者になることは予測でき、また出産や育児が仕事にどのような影響を与えるかは、キャリア形成において考えるべき事項である。しかし、女性の方が非当事者の段階から意識が高いと推測でき、さらにワンオペの懸念が女性において強いことは、当

事者になっても介護や育児に対する意識が低い男性が一定程度存在することを示す。また、特筆すべきことに、介護に関する各種制度について希望する比率が子育てに関するものよりも高いことが挙げられる。総じて介護に関する制度の整備が遅れている可能性がある。

企業は就業者が各ライフステージで無理なくワークライフバランスを取れるようにする責任を有する。当事者を支援する制度を整えるのはもちろんのこと、将来のライフイベントに備えられるように各種制度の説明会や研修を行うほか、就業者同士のネットワーキングを実施し、個々の社員が将来の働き方について事前に考える機会を提供する必要があると考えられる。

正規雇用を維持しつつ、適切な働き方の実現を

『CSR 白書 2023 働き方のこれから』で実施した企業アンケートでは、ほとんどの企業が、少なくとも部分的にはジョブ型雇用の導入を目指していると明らかになった。また、一般向けアンケートでも、就業者の半数弱が、「雇用契約における、職種や業務内容の明確な定義」や「能力・スキルに基づく人事評価」などジョブ型雇用の構成要素を望んでいるとわかった。ジョブ型雇用の拡充については賛否があるが、いずれにしてもこのような現状を視野に入れた議論を展開する必要があると考えられる。そこで考えるべきは、そもそも定義が曖昧なジョブ型雇用を、就業者の意向を無視して企業が恣意的に行うことを回避し、企業にとって重要なステークホルダーである就業者のニーズにあった施策の内容とポートフォリオを考えることであろう。本書第2部では、業務内容を明確化し、また人事評価を能力・スキルに応じて実施したい欲求は就業者よりも企業側で強いが、人事や労務について直接会社と就業者が交渉したいと考える割合は就業者の方が企業よりも高いと明らかになった。成果や能力に応じて就業者を評価したいのであれば、その交渉自体を個々の就業者と行うという、企業にとってはハードルの高い施策にも取り組む必要がある。

また、メンバーシップ型の人材を「企業に帰属意識を持つ就業者」、ジョブ型の人材を「業務それ自体に帰属意識を持つ就業者」とすると、当然によって向き不向きがあり、また業務内容によっても望ましい勤務形態は異なると考えられる。ルール化された定型業務であれば、勤務先のルールに従ってタスクをこなすのが得意なメンバーシップ型の人材が向いていると考えられ、反対にマニュアルが存在しない新規事業などでは、企業のルールよりも事業の目的を軸に据えて柔軟に動けるジョブ型の人材の方が向いているかもしれない。どの業務にどの人材を振り分

けるかを考える戦略的人事の有効性と難しさは、『CSR 白書 2023 働き方のこれから』に掲載されている日清食品ホールディングス株式会社の例に詳しい。前述の通り、就業者の半分弱は「雇用契約における、職種や業務内容の明確な定義」や、「能力・スキルに基づく人事評価」を求めているが、裏を返すと半分以上の就業者はこのような勤務形態は望んでいない。向き不向きと本人の希望の双方を視野に入れた人事の在り方を模索する必要がある。

最後に、ジョブ型雇用の要件の1つであると考えられる柔軟な働き方を非正規雇用の拡充と捉えることは、就業者の視点からは問題がある。第2部では、ジョブ型雇用の各要素を支持する一般正規従業員でも、9割以上が将来も正規従業員として働きたいと考えており、契約社員や自営業として業務にあたりたい人は1割に満たないと明らかになった。ジョブ型雇用を、非正規雇用拡充の名目として推進することは、従業員を主要なステークホルダーと捉えるCSRの観点からも、問題があると考えられる。むしろ、業務を明確に定めた上での柔軟な働き方を望む就業者の働きがい向上させ、主体的な姿勢を引き出すものとしてジョブ型雇用を理解し、正規雇用を維持しつつ適切な働き方を実現する手法を模索すべきであろう。

総括

本別冊では、白書と対比させる形で、個人としての働き手について行った大規模なアンケート調査と分析結果、およびそれらに基づく提言を掲載した。調査には正規・非正規、大企業・中小企業、現在職を持つ人・持たない人、従業員・経営者などを含む5,638人の方々に協力いただいた。

別冊では、広範囲の働き手について、働き方、働く場、個人の属性、支援の在り方などが働きやすさと働きがいの両立にどう影響しているのかを、企業側でなく個人としての働き手への調査によって分析し、提言を行った。大きな成果として、個々人の働きやすさと働きがいが、企業の経営理念、個人の就業形態、性別、ライフステージ、企業内外の支援制度などの要因を通して複雑な関係にあること、しかし、その複雑な関係をデータに基づいて分析することによって、個人にとっても企業にとっても、働きやすさと働きがいの両立を可能とする施策を示唆することができたと考える。

別冊の概要については、調査研究の趣旨、調査方法、属性や調査結果の統計データ、基本的な分析結果、およびまとめと提言を、本別冊の冒頭に付したエグゼクティブ・サマリーにまとめてある。働きやすさと働きがいの両立を可能とする施策も、まとめと提言に含まれている。本文とともに改めて同サマリーを読み返していただければ幸いである。

少子高齢化と雇用のグローバル化の潮流のもとで、働き方改革の行方が全国的に多くの議論を巻き起こしている現在、本別冊が、白書と併せて、「働き方のこれから」について多くの国民、市民が改めて考え、実践していく支えとなることを期待したい。

調査にご協力いただいた皆様をはじめ、本別冊をまとめるにあたってご尽力いただいたすべての方々に深く感謝申し上げたい。白書にご貢献いただいた方々、企業の皆様、有識者の方々にも改めて厚く御礼申し上げます。日頃からのご指導のみならず今年度の白書と別冊についても多々ご助言をいただいた、当財団CSR委員会委員および同ワーキンググループの皆様にも、この場を借りて深謝申し上げます。併せて、多大な労力を費やすとともに多くの知恵を産み出してくれた当財団CSR研究プロジェクトの大野元己プロジェクト・オフィサーをはじめとする担当の皆さんに感謝する。

なお、白書、別冊を合わせて2023年度の白書のテーマをなぜ「働き方のこれか

ら」としたのかについては、いわゆる働き方改革に関する多くの議論よりも広い意味で、国内外の時代の流れとそれに伴う当財団の目標の変化という背景がある。当財団CSR研究プロジェクトが10年の区切りを迎えた2023年度に「働き方のこれから」というテーマを選んだ根本的な理由と背景を、白書・別冊全体の末尾として以下に記しておく。

ベルリンの壁が崩壊した1989年から35年、米ソ冷戦による世界秩序はとうの昔に消え去り、世界中で安全保障、政治、経済、社会、自然環境に深刻な亀裂が走るようになった。日本もその真っ只中にある。「亀裂の時代」にある国際社会の変化に追従するには、あらゆる分野にわたり、なんとしても多くの分野に人材を確保しなければならない。

その一方で、国民、市民の一人ひとりが、自らの意思で、自らのためだけでなく他者のために学び、働き、人生を豊かに幸せに、生きがいをもって生き活きと暮らしていくことのできる社会を創り出すことは、独立国家としての日本が維持すべき最も大切な目標である。

「亀裂の時代」を迎えた国際社会への責任ある関与と、すべての国民、市民が生きがいを持てる社会の創出を両立させるにはどうすればよいか、この問題こそ、今の時代に国民、市民の一人ひとりが自分事として考えなければならない、基本的問題と言ってよいだろう。

問題は大きく、論点がたくさん含まれているが、突き詰めていくと「学ぶ」と「働く」の2点に尽きるのではないか。幕末から明治にかけて日本最大の啓蒙家の一人であった福澤諭吉は、その著作『学問ノススメ』(明治5~9年)において、「賢人ト愚人トノ別ハ學ブト學バザルトニ由テ出来ルモノナリ」(初編、小幡篤次郎共著)、また「自カラ心身ヲ勞シテ私立ノ活計ヲ為ス者ハ他人ノ財ニ依ラザル獨立ナリ」(同三篇)と書いた。自ら「学び」、自ら「働く」ことが、個々人にかげがえのない人生をもたらしてくれると同時に、世界の転変に対応できる独立国家をも創り出していける、つまり「一身獨立シテ一國獨立スル事」(同三篇)である。

福澤の時代にそうであったように、「学び」と「働き」は本来一体的なものである。「学ぶ」ことによって「働き」がいを見出し、「働く」中で「学び」がいを見つける、それが当たり前でなくなったのは、戦前から戦中にかけて導入された終身雇用と年功賃金の制度によるところが大きい。大学教育もまたこの制度に組み込まれ、大学の「学び」を卒業してもあとは「働く」だけで、「学ぶ」と「働く」は制度として分離してしまったままだ。少子高齢化と雇用のグローバル化によって雇用、賃金、大学教育の制度が形骸化した今、何度も「学び」直し、「働き」がいの

ある環境を見つけていく、「学び」と「働き」が一体になる時代がまたやってきている。

ただ、自ら一念発起して「学び」、「働く」ことは、それほど簡単なことではない。家庭の事情、経済事情、障がいの有無、地域の違いなどが「学び」の自由を制限する。これらに加えて職場の環境や働きやすさ、上司や同僚との人間関係などが「働きがい」の足を引っ張る。企業の経営理念、個人の就業形態、性別やライフステージへの対応不足、支援体制や制度の未整備など、「学ぶ」と「働く」の一体化を阻止する要因は限りなく存在する。

こうしたハードルを超え、個々人にとって「学び」やすく「働き」やすい、また「学び」がいがあり「働き」がいのある環境を創っていくには、「学び」と「働き」に関する現状をよく理解し、知恵を絞って政策を立て、十分な議論を経て実現していくことが肝要である。

上に述べたさまざまな時代の潮流を背景として、当財団は「学び・教育のシンクタンク」を目指すことになった。時間はある程度かかると思うが、前述のように、この目標は日本にとっても、また国民、市民の一人ひとりにとっても、最も重要な目標の一つであろう。

また、「学び」と「働き」は切っても切り離せない関係にあるから、財団が志すことになった「学び・教育のシンクタンク」の活動の中でも「働き方のこれから」は重要なテーマの一つになる。特に、「働きやすさ」と「働きがい」を両立させるにはどうすればよいか、介護、出産、育児や子供の教育のようなライフステージや職場での仕事の変化に合わせた働き方のできる環境を創るにはどうすればよいかといった問題は、共働きが当たり前の現代においてきわめて重要な「足元の」問題である。「働きやすく」しかも「働きがいのある」環境を創ることができれば、「学び」直しの機会も増え、人生への活力も生まれるだろう。そして、個々人が生きがいを持った人生を歩める社会を創ることが、「亀裂の時代」を迎えた国際社会に責任を持って関わっていくべき日本にも活力を与えることになるだろう。

2023年度CSR研究プロジェクトおよび白書2023と別冊のテーマを「働き方のこれから」とした根本的な理由は上記の如くである。

公益財団法人東京財団政策研究所 所長
安西 祐一郎

執筆者・監修者略歴

CSR研究プロジェクト

大野 元己（おおの もとぎ）

東京財団政策研究所 CSR研究プロジェクト・オフィサー

慶應義塾大学法学研究科政治学専攻法学修士、東京工業大学環境・社会理工学院学術修士、清華大学人文学院理学修士。日本たばこ産業株式会社、慶應義塾大学勤務の後、東京工業大学、清華大学を経て東京大学公共政策大学院博士課程在学中。専門領域は中国の科学技術政策。2021年より現職。

2023年度 監修者

安西 祐一郎（あんざい ゆういちろう）

東京財団政策研究所所長

1974年慶應義塾大学大学院工学研究科博士課程修了、工学博士。2018年博士（哲学）取得。認知科学・情報科学専攻。カーネギーメロン大学ポスドク、同大学人文社会科学部客員助教授、北海道大学文学部助教授等を経て、1988～2011年慶應義塾大学理工学部教授。その間、1993～2001年慶應義塾大学理工学部長、2001～09年慶應義塾長。2011～18年独立行政法人日本学術振興会理事長。認知科学の先駆的成果および情報科学と認知科学の融合を先導した功績により文化功労者顕彰。紫綬褒章、フランス教育功労章コマンドゥールほか受賞等多数。

東京財団政策研究所『CSR 白書 2023』『CSR 白書 2023 別冊』 監修者

安西 祐一郎 東京財団政策研究所 所長

東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクトメンバー

石井 宜明 CSR 研究プロジェクト・リーダー
大野 元己 CSR 研究プロジェクト・オフィサー
武谷 香 CSR 研究プロジェクト・オフィサー
本橋 潤子 CSR 研究プロジェクト・オフィサー
北原 玲奈 CSR 研究プロジェクト事務局
高橋 真美子 CSR 研究プロジェクト事務局

研究報告 CSR 白書 2023 別冊 働き方のこれから ～企業アンケートと個人アンケートの比較より～

発行 2024 年 3 月
編集 東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクト | 発行者 公益財団法人 東京財団政策研究所
〒106-6234 東京都港区六本木 3-2-1 六本木グランドタワー 34 階 | 電話 03-5797-8404
Email: info@tkfd.or.jp | URL: www.tkfd.or.jp
印刷・製本 三美印刷株式会社

無断転載、複製および転載を禁止します。引用の際は本報告書が出典であることを必ず明記してください。

ISBN 978-4-86027-019-3

東京財団政策研究所は、日本財団およびボートレース業界の総意のもと、ボートレース事業の収益金から出捐を得て設立された公益財団法人です。