

これからの時代の「働く」を捉えるために

ワークスタイル研究部会

For Understanding Workstyle in the Coming Era. Work Style Research Group

司 会 者 武部 雅仁 (三井デザインテック株式会社)
パネリスト 吉田 資 (株式会社ニッセイ基礎研究所)
パネリスト 辻井 耕太郎 (プラス株式会社)
パネリスト 小川 裕幾 (株式会社リコー リコー経済社会研究所)

Coordinator Masahito Takebe (MITSUI Designtec Co.,Ltd.)
Panelist Tasuku Yoshida (NLI Research Institute)
Panelist Kotaro Tsujii (PLUS Co.,Ltd.)
Panelist Yuki Ogawa (Ricoh Institute of Sustainability and Business)

1. はじめに

1.1 過去研究の振り返り

ワークスタイル研究部会では 2020 年から 2023 年に渡り各世代の働き方にどのような違いがあるのか、定量と定性の視点から研究を行ってきた。研究を通じて得られた気づきは、世代間の“働く”に対する価値観や意識の差は小さくなってきているものの、チームワークへの意識やプライベートの優先程度については世代間で差があるという点であった。多くの組織が様々な世代で構成されていることを考えると、各世代の違いを理解し歩み寄り、そのためにコミュニケーションをとり、相互に視座を理解し、視点を共有することの重要性が高まるとの見解に至った。

世代間の違いに注目した働き方の研究はまだ深耕の余地はあるものの、アンケート結果からは世代間の価値観や意識の差が小さくなってきている傾向が見られたことから、今年度は新たな研究テーマを模索すべく、近年の働き方に関するトレンドを取り上げ、可能性を検討することとした。

1.2 本年度以降の研究テーマの探索

近年の働き方は多様化しており一様なトレンドを見出すことは難しい。そこで組織の生産性と関連する働き方のトレンドに注目し、ウェルビーイング及び多様性についての研究の可能性を調べている。

前者のウェルビーイングは個人と組織、双方ともに関心の高いテーマではないだろうか。心身ともに良好で幸福な状態が、充実した生活をおくる上で大切なことは言うまでもない。また Oswald et al (2015) が、幸福が生産性を高める

点に言及しているように、個人のウェルビーイングが高いことは企業にも好影響をもたらす。経済産業省が生産性の向上や組織の活性化を目的として健康経営を推進していることから、ウェルビーイングの向上は個人だけに任せるのではなく組織も一緒に取り組むべき課題になっている。今後、ウェルビーイングを高める働き方がより一層注目されるように考えると考えられる。

多様性については表層的な多様性と深層的な多様性、ふたつの切り口があると考えている。表層的な多様性は年齢や性別、人種といった生まれ持ったもの、深層的な多様性は考え方や趣味、スキルといった内面的なものである(谷口, 2008)。表層的な多様性は個人の集合によって成立するもの、深層的な多様性は個人の経験によるものと捉えると、働き方につながる新たな気づきが得られるのではと考えている。組織の生産性への多様性の寄与という点については、正と負両方の影響が研究で示されている(Joshi and Roh, 2009)。内閣府の令和元年度年次経済財政報告では、企業の制度変革や取組等を伴う多様化は生産性を向上させるという結果が示されていることから、単に多様性を高めるだけではなく、同時に多様性を生かすビジョンを持つことが重要だということであろう。上記で述べたウェルビーイングや多様性を中心に、定量と定性の視点から今後の「働く」を捉えるべく、テーマの探索を進めていくこととする。

2. 定量研究から見る「働く」

2.1 アンケート概要

働き方、働く環境に対する意識を観測すべくインターネッ

トアンケートを実施した。アンケートでは回答者属性項目や仕事と活動内容のバリエーションに関する項目、組織・コミュニティとの関係性に関する項目、加えて近年の働き方トレンドを探るべく、ウェルビーイングや組織の包括性（多様性を受け入れる環境）、経営理念の浸透度、ワーク・エンゲイジメント、副業意向等についても伺った。

なお、ウェルビーイングについては井上ら（2022）の「職業生活における主観的幸福感因子尺度／主観的不幸福感因子尺度」、組織の多様性と包括性については山本（2023）の「日本語版職場におけるインクルージョン尺度」、経営理念の浸透度は廣川ら（2023）の「経営理念浸透尺度」、ワーク・エンゲイジメントは UWES 日本語版（3 項目）を用い測定した。

アンケート実施時期：2024 年 3 月

調査手法：インターネットアンケート

回収サンプル：800 名

調査対象者：国内の 22 歳～60 歳の会社員・個人事業主の方

2.2 ウェルビーイング軸で見る働き方の違い

ウェルビーイングと働き方にはどのような関係性があるのだろうか。その傾向を探るべく、ウェルビーイングの高低を軸に分類し、働き方に違いがあるのかを見ていきたい。今回のアンケートでは、ウェルビーイングを主観的幸福感因子尺度と主観的不幸福感因子尺度を用いて測定していることから、幸福感和不幸福感それぞれでクラスターを作り違いを見ていくこととする。なおクラスター分析はウォード法を用いそれぞれ 3 群に分類した。サンプル数は表 1 の通りとなる。

表 1 クラスターのサンプル数

主観的 幸福感	幸福感低	幸福感中	幸福感高
	263人	222人	315人
主観的 不幸福感	不幸福感高	不幸福感中	不幸福感低
	201人	345人	254人

不幸 ←————→ 幸福

主観的幸福感の各クラスターを比較し、低群と高群で有意な差があった項目は 17 項目であった（表 2 左列）。なお各クラスターの差の検定はクラスカルウォリス検定を用い、有意水準は 1% とした。主要な項目を取り上げると、幸福感の高い群ほど裁量の大きさや挑戦、多様性、社会貢献といった項目を選択する傾向があった。組織に関連する項目では、幸福感の高い群ほど企業の理念・ビジョンの共鳴が重要と考えている傾向が見られたのは興味深い結果ではないだろうか。

主観的不幸福感における比較では、高群と低群で 20 項目の有意な差が見られた（表 2 右列）。不幸福感低群が示した傾向として、チームワークやフラットな組織、仕事と家庭の両立

といった項目が挙げられる。この幸福感高群に見られた傾向と不幸福感低群に見られた傾向を比較すると、共通する項目は 4 項目であった。このことから幸福を感じている群と不幸を感じている群には異なる要因が作用している可能性が考えられる。なお、共通している項目は、「現状の仕事に満足している」「今の仕事を続ける」「能動的な姿勢」「趣味の時間を楽しんでいる」の 4 項目であった。因果を特定することは今回の研究では難しいのだが、幸福感を高めること、あるいは不幸福感を抑制することは組織にとっても好影響をもたらすのではないかと推測される。

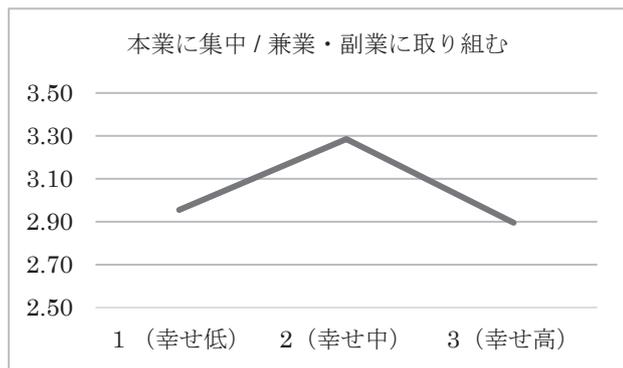
表 2 主観的幸福感高群 / 主観的不幸福感低群で相対的に見られた傾向

幸福感高群に見られた傾向	不幸福感低群に見られた傾向
現状の仕事に満足している	調整力
仕事のクオリティを追求する	様々な人と協業する
フォアキャスト	メンバーと情報を共有する
社会に貢献する	スペシャリスト
地域社会に広く配慮する	同じ部門に所属し続ける
環境への貢献を最優先する	仕事と家庭を両立する
能力に応じた給与を得る	プライベートの時間も充実させる
今の仕事を続ける	自社の目標を重視する
裁量の大きさ	企業の利益を最優先する
新しい方法を試す	現状の仕事に満足している
「多様性」が重視される職場	職場で家庭（生活）の話をする
挑戦すること	残業はあまりない・しない
社外コミュニティ	今の仕事を続ける
能動的な姿勢	フラット型組織
働く場所を選択できる	柔軟性
企業の理念・ビジョンへの共鳴が重要	社内ネットワーク
趣味の時間を楽しんでいる	能動的な姿勢
	どうやってやるかを考える(How)
	服装はカジュアルでもよい
	趣味の時間を楽しんでいる

※並びは設問順、下線のある項目は幸福感高群と不幸福感低群に共通する項目

上記で取り上げた項目以外では、幸福感高群と幸福感低群の比較では有意な差は生じないものの、幸福感高群と中群では有意差があり、かつ低群と中群でも有意差がある項目が存在した。「安定」「企業・組織に雇用される」「本業に集中している」の 3 項目である。これらの項目は表 3 のように山型のようなグラフを描く。幸福感が高くて、低くても、変化を好まず現状維持を選択する傾向が伺えるということになるのだが、幸福感が低い場合は現在の状況を変えようとして行動を起こすのではないかと考えられる。次節では状況変化の手段である副業実施の有無の観点から、働き方の傾向を読み解くこととしたい。

表 3. 主観的幸福感クラスターと兼業・副業への取り組み傾向



2.3 兼業・副業軸で見る特性

本項では、兼業・副業の保有により、働き方やウェルビーイング等に違いがあるのかを検証する。具体的には、2023年度の調査を対象に、「副業保有者」（「過去1年間、副業を行っている」と回答）、「副業希望者」（「現在、副業は行っていないが、今後行いたいと考えている」と回答）、「副業非希望者」（「現在、副業は行っていないが、今後行いたいと考えている」と回答）の3者の中で、働き方やウェルビーイングに関する設問の回答結果に差異が生じているのか、分析を行った。3者の差の検定はクラスカルウォリス検定を用い、有意水準は1%とした。

働き方（仕事や就業環境）に関して、「現況にとらわれず、自身の理想」と「現在のあなたの置かれている状況」についてそれぞれ質問を行った。回答を分析した結果、「副業保有者」は、「副業希望者」や「副業非希望者」を比べて、「専門的な知識」、「フォアキャスト」、「仕事のクオリティを追求する」ことを重視する働き方を理想とする傾向が見られた。一方、現状では「各個人が独立して情報を所持する」、「フォアキャスト」、「より多くの収入・資産を得る」ことを重視する働き方をしている傾向がみられた。

兼業・副業を実施する理由として、収入の確保・増加が多く挙げられる。(株)リクルート(2023)によれば、副業・兼業経験者に副業・兼業を実施した理由を尋ねた所、「生計を維持する最低限の費用以外に、貯蓄や自由に使えるお金を確保するため」との回答が最も多く、次いで「生計を維持する(生活費や学費を稼ぐ)ため」との回答が多かった。

「副業保有者」は、専門的な知識を駆使し、仕事のクオリティを追求した働き方を志向するも、現実的には収入の確保・増加を目的として副業を行っているケースが多い可能性がある。

また、「副業保有者」は、「フォアキャスト」（過去の実績等に基づき、現実的に実現可能なものを積み上げ、未来の目標に近づける）を志向する傾向があることが分かった。

表 4 働き方（仕事や就業環境）に関する設問（抜粋）

設問	理想			
	a:副業保有者	b:副業希望者	c:副業非希望者	優位差
A:専門的な知識 B:幅広い知識	3.11	3.66	3.79	aとb aとc
A:各個人が独立して情報を所持する B:メンバーと情報を共有する	3.89	4.44	4.62	aとc
A:仕事のクオリティを追求する B:仕事の期日を守る	3.42	4.16	4.23	aとb aとc
A:フォアキャスト B:バックキャスト	3.71	4.22	4.16	aとb aとc
A:より多くの収入・資産を得る B:より多くの体験を得る	3.06	3.01	3.43	bとc

設問	現実			
	a:副業保有者	b:副業希望者	c:副業非希望者	優位差
A:専門的な知識 B:幅広い知識	3.37	3.62	3.72	—
A:各個人が独立して情報を所持する B:メンバーと情報を共有する	3.92	4.43	4.44	aとb aとc
A:仕事のクオリティを追求する B:仕事の期日を守る	3.71	4.23	4.18	—
A:フォアキャスト B:バックキャスト	3.76	4.17	4.12	aとb aとc
A:より多くの収入・資産を得る B:より多くの体験を得る	3.00	3.48	3.68	aとb aとc

※平均値（1：Aに近い～7：Bに近い）

ウェルビーイングに関して、働く人の主観的幸福感要因（幸せ要因）と主観的不幸福感要因（不幸せ要因）について、それぞれ質問を行った。

働く人の幸せ要因の回答を分析した結果、「副業保有者」は、「副業希望者」や「副業非希望者」を比べて、「自己成長」、「リフレッシュ」、「チームワーク」、「他社貢献」、「自己裁量」を実感している傾向がみられた。

また、不幸せ要因の回答を分析した結果、「副業希望者」は、「副業非希望者」と比べて、「理不尽」、「不快空間」、「オーバーワーク」、「協働不全」、「疎外感」、「評価不満」を感じている傾向がみられた。川上(2021)でも、副業希望者は非希望者を比較して、ウェルビーイングが低い状態にあると指摘されている。働くなかで感じる不幸福（幸福感が低い）は、就業者が兼業・副業を検討する強い動機づけになっていると推察される。

表 5 働く人の幸せ要因と不幸せ要因に関する設問（抜粋）

設問（幸せ要因）	a:副業保有者	b:副業希望者	c:副業非希望者	優位差
仕事で好奇心がくすぐられることがある	4.65	3.83	3.86	aとb aとc
仕事の精神的な消耗から回復することができ	4.84	4.18	4.24	aとb aとc
相互に励まし、助け合える仕事仲間がいる	4.92	4.25	4.36	aとb aとc
仕事を通じて、社会へ貢献している実感があ	4.58	3.99	4.08	aとb aとc
仕事を自分の裁量で進められている	4.90	4.29	4.33	aとb aとc

設問（不幸せ要因）	a:副業保有者	b:副業希望者	c:副業非希望者	優位差
上位者から理不尽な要求をされることがある	4.08	4.22	3.88	bとc
職場は、無機質で冷たい感じがする	3.92	4.01	3.68	bとc
仕事で精神的な余裕が作れていないと感じる	4.11	4.35	3.92	bとc
職場のメンバーに足を引っ張られているように感じる	3.66	3.78	3.45	bとc
同僚と意思疎通できていないと感じる	3.76	4.09	3.57	bとc
仕事での努力は、報われないと思う	4.08	4.39	3.99	bとc

※平均値（1：全くそう思わない～7：とてもそう思う）

3. 定性研究から見る「働く」

3.1 背景

今回の定量研究の中で「兼業・副業」というキーワードを取り上げたが、定性研究で昨年まで行ってきたZ世代へのインタビュー調査においても、1つの組織に留まらず、複数の組織やコミュニティに属しながら働くことへの高い関心が見受けられ、兼業・副業のようなコミュニティを横断した働き方は、今後の働き方を考える上で重要になると考える。

これは個人だけでなく組織としても重要なテーマであり、経済産業省（2020）は持続的な企業価値向上の施策の一つとして、雇用コミュニティを、個人を囲い込むようなクローズドなコミュニティから、多様性のあるオープンなコミュニティへ推進するように述べており、その中で積極的な兼業・副業の推進や受け入れ、また組織を軸にしながらもその枠にとらわれない個人の成長機会や経験の設計の重要性を唱えている。しかし、組織としては社員を外に出すことで、個人の目的は達成できる一方で、それが組織にどのように還元されるかなど不透明であり、社員の組織外での活動の積極的な推進に踏み出せない組織も多くある。

そこで我々が注目したのが、近年増加する「越境」に関する取り組みである。これらは運営者を中心に、人材育成や研究活動を越境して、すなわち、組織の枠を超えて行うことでイノベーションを起こすことを目的としており、前述のような企業の積極的な組織外での活動を促進する重要なプラットフォームになると考える。今回の定性研究では、ここで起きている越境の実態や効果を知ること、個人内での深層的な多様性や多様な働き方を容認する意義、組織の越境への関わり方について考察する。

3.2 インタビュー概要

今回は実際に越境に取り組んでいる以下の3つの団体に対してインタビューを行い、運営者と参加者、双方の視点から越境に関する実態を聞いた。

- ①はたらく人の創造性コンソーシアム
- ② PYNT
- ③ Open Working

4. まとめ

現時点では研究テーマを模索している段階であるが、ウェルビーイングや多様性、およびこれらのテーマと関連する兼業・副業や越境は、組織及び個人の働き方を考える上で重要なキーワードとなりそうである。ディスカッションを通じて研究部会メンバーの思考の整理を行うこと、また参加された皆様にこれからの働き方を考える上での示唆を提供することができれば幸いである。

5. 司会者及びパネリスト紹介

[司会者]

武部 雅仁（三井デザインテック株式会社）

京都市芸繊維大学工芸学部卒業後、什器メーカー、アパレルメーカーで空間設計、デザインディレクションに従事。2013年三井デザインテック入社、現在はワークプレイス/ワークスタイルのResearch、大学との共同研究などを行っている。

[パネリスト]

吉田 資（株式会社ニッセイ基礎研究所）

慶應義塾大学大学院修了後、三井住友トラスト基礎研究所を経て、2018年よりニッセイ基礎研究所で調査・研究業務に従事。専門分野は、不動産市場、投資分析など。一般社団法人不動産証券化協会資格教育小委員会分科会委員（2020年度～）

辻井 耕太郎（プラス株式会社）

京都市芸繊維大学大学院を修了後、プラス株式会社に入社。入社後はオフィスに関する設計業務やプロジェクトマネジメント業務に従事し、現在は並行して働き方に関する調査・研究を行っている。

小川 裕幾（株式会社リコーリコー経済社会研究所）

横浜国立大学大学院を修了（経済学）後、2014年リコージャパン株式会社入社。営業、人事（新卒採用、ダイバーシティ施策推進）に従事。2022年からはリコー経済社会研究所で働き方や企業行動の調査・研究をし、社内外に情報発信を行う。2019年東京都立大学大学院（旧首都大学大学院）修了（経営学）。

謝辞

インタビューにご協力いただきました、株式会社イトーキ様、NTTアーバンソリューションズ株式会社様、オープンワーキング株式会社様、株式会社日建設計様、ザイマックス不動産総合研究所様、リコー経済社会研究所様に改めて感謝申し上げます。（50音順）

引用・参考文献

- 井上 亮太郎, 金本 麻里, 保井 俊之, 前野 隆司 (2022). 「職業生活における主観的幸福感因子尺度／主観的不幸福感因子尺度の開発」 エモーション・スタディーズ, 第8巻第1号 pp.91-104
- 川上 淳之 (2021). 「「副業」の研究 多様性がもたらす影響と可能性」 慶應義塾大学出版会
- 経済産業省. 「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書 ～人材版伊藤レポート～」 第1章
- 谷口 真美 (2008). 「組織におけるダイバシティ・マネジメント」 日本労働研究雑誌 574 pp.69-84.
- 内閣府. 「令和元年度年次経済財政報告-「令和」新時代の日本経済-」 第2章第3節
- 廣川 佳子, 芳賀繁 (2023). 「経営理念浸透尺度の開発」 Japanese Association of Industrial/Organizational Psychology Journal, Vol. 36, No. 2, pp.173-187
- 山本 華 (2023). 「日本語版職場におけるインクルージョン尺度の作成と信頼性・妥当性の検討」 横浜国際社会科学研究所, 27巻3号 pp.219-231
- ㈱リクルート (2023). 「兼業・副業に関する動向調査データ集 2022」
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of management journal*, 52(3), pp.599-627.
- Oswald, Andrew J., Eugenio Proto, and Daniel Sgroi. (2015). "Happiness and productivity." *Journal of labor economics* 33.4 pp.789-822.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). "An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries." *European Journal of Psychological Assessment*, 35, pp.577-591

<ワークスタイル研究部会研究メンバー>

石崎 真弓	ザイマックス不動産総合研究所
小川 裕幾	リコー経済研究所
菅野 誠	三幸エステート
黒澤めぐみ	ロジクール
小松 一格	丹青社
關 倫太郎	Duck Dive
妹尾 大	東京工業大学工学院教授 (部会長)
武部 雅仁	三井デザインテック (幹事)
趙 程林	東京造形大学室内建築大学院
辻井耕太郎	プラス
西谷 光雄	
福島 勇希	イトーキ
前原 洋介	プラス
牧野 功幸	三幸エステート
横山 拓	NTT データユニバーシティ
吉田 資	ニッセイ基礎研究所

50 音順