



多様な働き方を 効果的に活かすための 7つの提言

2023年6月1日

日本労働科学学会「多様な労働・生活様式」プロジェクト

リーダー 山口 有次* (桜美林大学ビジネスマネジメント学群 教授)

リーダー 綱島 康高 (元倉敷紡績株式会社 人材開発部長)

坂本 雅明* (桜美林大学ビジネスマネジメント学群 准教授)

川崎 昌 (桜美林大学ビジネスマネジメント学群 准教授)

* : 共同第一著者



目次

はじめに	1
概念整理：多様な働き方とは.....	2
第1部 企業経営の視点	4
問題意識	4
データ分析	4
世代別の就業意識の違い.....	4
仕事目的と就業意識.....	6
就業意識と仕事成果.....	7
データ分析結果のまとめ.....	10
提言	11
提言1 多様な働き方による成果をコミット.....	11
提言2 自律的キャリア開発によるエンプロイヤービリティの向上.....	11
提言3 多様な働き方を成果につなげるためのマネジメント方法の導入.....	12
提言4 自律型人材をつなぎとめるためのエンゲージメント向上策の導入.....	12
提言5 社外の副業人材の積極的活用.....	13
第2部 ワーク・ライフ・バランスの視点.....	14
問題意識.....	14
データ分析	15
余暇時間の自由度と重要性・余暇生活の満足度の推移.....	15
余暇時間の自由度と重要性および余暇生活の満足度の相関.....	17
属性・状況別の余暇時間の自由度と余暇生活の満足度の関係.....	18
データ分析結果のまとめ.....	20
提言	22
提言6 一人十色の多様かつ柔軟なワーク・ライフ・バランス推進.....	23
提言7 健康維持支援と不健康状態のワーク・ライフ・バランス支援.....	24



調査概要	26
調査 1 社会人の就業意識調査	26
調査 2 日本人の余暇活動調査	27
参考文献	28



はじめに

日本労働科学学会の研究部会「多様な労働・生活様式」プロジェクトは、2020年度の学会発足後から約2年半の研究活動を積み重ね、このたび最終報告書を取りまとめた。

プロジェクト名が示すとおり、「多様な労働・生活様式」とは、「多様な労働様式」と「多様な生活様式」の2面から労働科学をとらえようとするものである。

そのため、最初に「多様な働き方」について概念整理した上で、第1部は、多様な働き方に焦点をあてた社会人の就業意識調査に基づく「企業経営の視点」から、第2部は、余暇時間の自由度や重要性・満足度から働き方をとらえる「ワーク・ライフ・バランスの視点」から、独自の調査データ分析を行い、提言を作成した。

「多様な労働・生活様式」の視点はまさに多様であり、考えられるすべての視点を盛り込んだものではない。だが、視点をしばったことで、それぞれ根拠や裏付けのある知見を得ており、有意義な結果が得られたと認識する。

この研究成果が多様な形で役に立つことができたら幸いである。

山口 有次
桜美林大学ビジネスマネジメント学群
教授



概念整理：多様な働き方とは

本報告書は、「多様な働き方」およびそれが生活に与える影響をテーマとしている。しかしながら、その言葉からイメージすることは、人それぞれだろう。ある人は在宅勤務をイメージするかもしれないし、別の人は時短・フレックス勤務を想像するかもしれない。またある人は、最近話題の副業が頭に浮かぶかもしれない。そもそも「多様な働き方」とは何なのであろうか。それを整理できなければ、議論を進めることができない。

そこで、多様な働き方の概念整理を目的に、就業意識に関する28の質問項目からなる定量調査¹の結果を用いて探索的因子分析を行った。その結果、「立身出世」、「実力主義」、「柔軟な就業規則」、「柔軟な就業形態」という4つの因子が抽出された（図表1）。

多様な働き方に関する因子は、因子3「柔軟な就業規則」と因子4「柔軟な就業形態」である。それぞれの意味合いは、因子負荷量が高い質問項目の意味を勘案すると、下記のように説明できる。

柔軟な就業規則

時間や場所等に関して、働きやすい環境で働けること

柔軟な就業形態

一社に帰属することなく、様々な会社や形態で働けること

「柔軟な就業規則」が特定の企業に帰属することが前提であるのに対し、「柔軟な就業形態」は特定の企業に帰属しない働き方を望むという点が、大きな違いである。

多様な働き方には、このように明確に異なる要素が含まれており、そのことを無視して論じることはできない。そこで本稿では、多様な働き方を「柔軟な就業規則」と「柔軟な就業形態」に分けて、議論し、提言する。

¹ 調査概要は末尾記載の「調査概要 調査1」を参照いただきたい。



図表 1 就業意識に関する因子分析結果

因子名	質問	因子1	因子2	因子3	因子4		
因子1 立身出世	会社の中の中核的な人物になりたい	.862	.194	.033	.092		
	たくさんの部下を率いて、大きな仕事をしたい	.858	.097	.055	.154		
	少しでも出世したい	.817	.162	.110	.090		
	たとえ責任が重くなったとしても、重要な仕事を任せたい	.695	.197	.129	.157		
	同僚から「すごい」と言われるような仕事をしたい	.689	.233	.059	.060		
	誰でも、社長を目指すべきである	.618	-.094	-.001	.253		
因子2 実力主義	能力があるのであれば、若い人でも早期に昇進させるべきだ	.116	.840	.186	.085		
	年齢に関係なく、能力の高い人が昇進すべきだ	.107	.819	.251	.037		
	仕事で成果を出した人と出せなかった人との間で、給料に大きな差がつくことは当然のことだ	.139	.813	.182	.039		
	自分より年下の社員が上司になっても、その人の方が能力が高ければ、気にならない	.035	.749	.142	.064		
	給料の額は年功ではなく、仕事の成果に応じて決まるべきだ	.258	.716	.212	.069		
期待される成果を出せなくなった人は、すぐに降格させるべきだ	.204	.431	.087	.222			
因子3 柔軟な 就業規則	出社しなくても出来る仕事ならば、在宅勤務をしたい	.050	.268	.702	.130		
	自分の都合の良い時間帯に働くことができれば、より大きな成果を出す自信がある	.250	.232	.665	.152		
	毎日決まった時間に出勤させることは、時代にそぐわない	.156	.115	.635	.302		
	たとえ会社から求められたとしても、プライベートを犠牲にしてまで仕事をすることはできない	-.124	.228	.516	.218		
企業の都合で転勤させるのは、従業員の人權を無視している	.007	.209	.465	.295			
因子4 柔軟な 就業形態	会社に所属せずにフリーランス(個人事業主)で働くことに、興味がある	.168	-.071	.256	.654		
	好きな仕事ができるならば、正社員かどうかはこだわらない	.066	.097	.080	.638		
	会社に勤めながらも、その会社以外の仕事も同時にしてみたい	.281	-.005	.360	.574		
	転職せずに一つの会社しか経験しないことは、もったいないことだと思う	.137	.178	.265	.553		
職場の人と飲みに行くよりも、他社の人と交流したい	.239	.230	.194	.431			
Cronbachのα信頼性係数		.901	.895	.805	.779		
		因子相関行列	因子1	因子2	因子3	因子4	
			因子1	1.000	.342	.233	.398
				因子2	1.000	.473	.288
					因子3	1.000	.527
						因子4	1.000



第1部 企業経営の視点

問題意識

これまで日本では、週休二日制、フレックス制度、時短勤務、裁量労働制、ドレスダウン制度など、就業環境の柔軟化が進められてきた。最近では新型コロナウイルスの流行も一つのきっかけとなり、在宅勤務やワーケーションへの注目も高まってきている。また、バブル崩壊後の1990年代後半からフリーランスとして働く人は増加の一途をたどっているが²、最近では特定の企業に勤めながら他の仕事もするという副業を容認する企業も増えてきている（パーソル総合研究所，2021）。

多くの企業では、働き方改革の一環としても多様な働き方を推進している。一方で、従業員側の関心も日増しに高まっている。子育てや介護などの生活上の理由から時短勤務を望む声は以前から聞かれ、最近では在宅勤務を就業先選定の条件にする人も増えている（パーソル総合研究所，2022）。副業への関心も高まっており、2019年時点で既に15%以上が副業をしていると推計されている³。

このように、導入・拡大が進む多様な働き方であるが、いまだ試行錯誤の段階だといえる。果たして本人そして企業は何に留意すべきか。

データ分析⁴

世代別の就業意識の違い

多様な働き方を構成する「柔軟な就業規則」と「柔軟な就業形態」について、若手・中堅・シニア社員別に分析した（図表2）。

その結果、「柔軟な就業規則」に関しては、中堅社員がそれを求める度合いが最も低く、若手社員と比較して有意な差が見られた。

² 日経産業新聞 2006/08/08 001 ページ。

³ 日本経済新聞朝刊 2022/08/10 005 ページ。

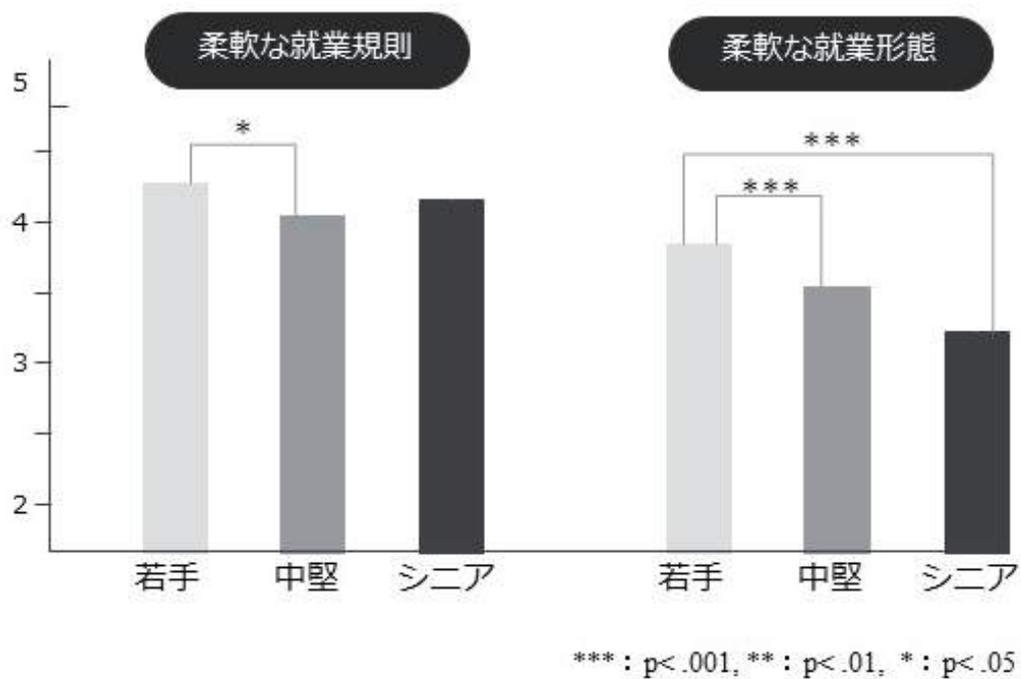
⁴ 調査概要は末尾記載の「調査概要 調査1」を参照いただきたい。分析の詳細は坂本・川崎(2023)を参照いただきたい。



例えば、在宅勤務のデメリットとして、従業員の管理が難しくなることが挙げられているが（Robins, 2005; パーソル総合研究所, 2020a）、管理者の立場に立った場合は、柔軟な就業規則に否定的にならざるをえないのかもしれない。

また、「柔軟な就業形態」については、若手社員から、中堅社員、シニア社員になるにつれて、それを求める度合いが低下する傾向にあり、若手社員と中堅・シニア社員の間に有意な差が見られた。固定観念を変えることは容易ではない（Kegan and Lahey, 2009）。勤続年数を重ねるにつれて今の就業形態に慣れてしまい、働き方を変えることに対する心理的抵抗が高まるものと考えられる。

図表 2：一元配置の分散分析（世代別層別分析）



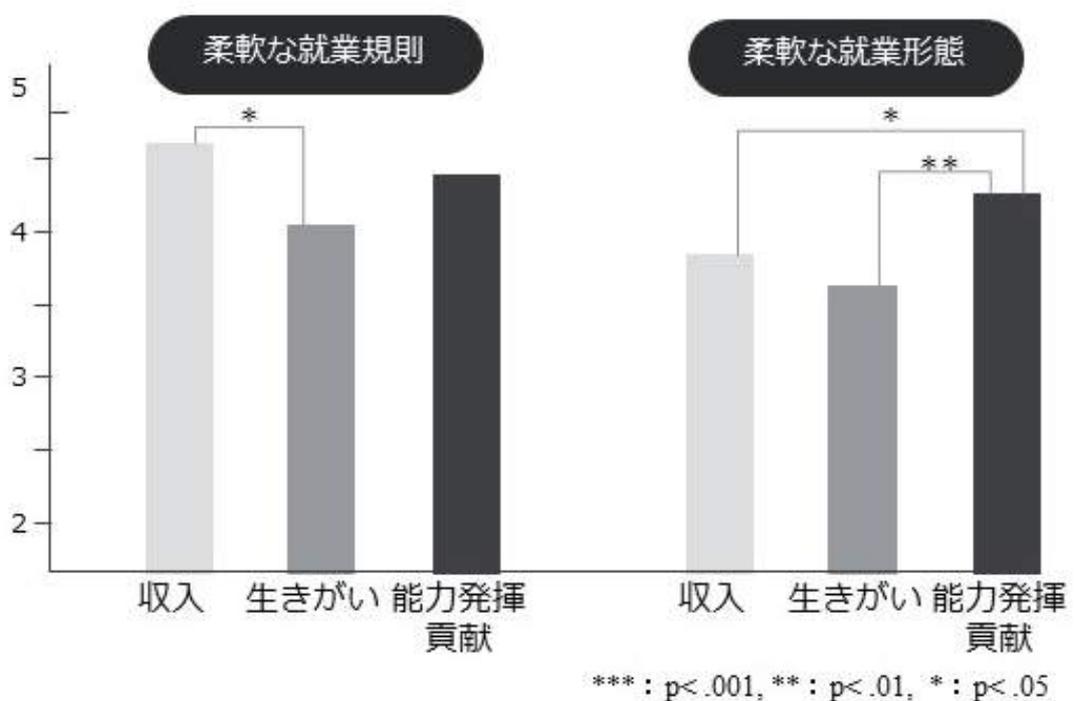


仕事目的と就業意識

「柔軟な就業規則」と「柔軟な就業形態」という職業意識が形成される要因を明らかにするために、就業目的との関係性を分析した（図表3）。就業目的には「収入」、「生きがい」、「能力発揮・貢献」を用いた⁵。

その結果、「収入」を主な就業目的とする人は「柔軟な就業規則」を望む傾向があることが分かった。また、「能力発揮・貢献」を主な就業目的とする人は「柔軟な就業形態」を望み、「柔軟な就業規則」は相対的に望んでいない傾向が見られた。

図表3：一元配置の分散分析（就業目的別分析）



⁵ 就業目的に関する複数の質問の回答結果を潜在クラス分析した結果、この3種類に分類された

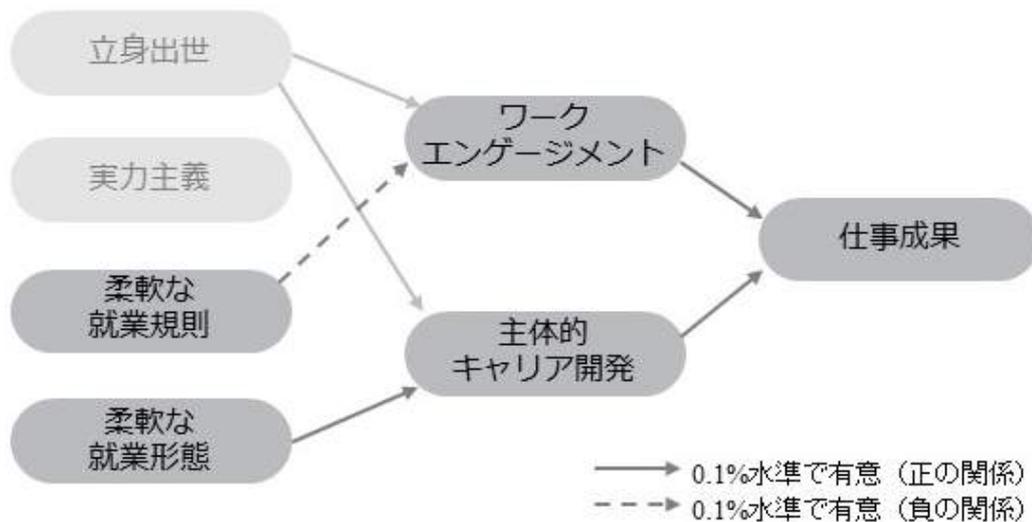


就業意識と仕事成果

「柔軟な就業規則」と「柔軟な就業形態」という就業意識を抱くことが、その人の仕事成果にどう関係するのかを分析した。「就業意識」→「行動」→「仕事成果」の3階層のフレームを用いてパス解析を行った結果を単純化したものが、図表4～6である。なお「行動」、には「ワークエンゲージメント」と「主体的キャリア開発」を用いている⁶。「ワークエンゲージメント」とは、仕事に誇りを持ち、仕事にエネルギーを注いでいる状態であり、「主体的キャリア開発」とは自ら積極的に、多方面の情報収集をしたり能力開発をすること」である。

若手社員、中堅社員、シニア社員ともに、両因子いずれもが、「仕事成果」に関係していた。仕事にエネルギーを注ぎ、また主体的な能力開発を行う社員ほど、仕事で成果をあげているということを示している。以降では、就業意識（「柔軟な就業意識」と「柔軟な就業形態」）が「ワークエンゲージメント」および「主体的キャリア開発」に与える影響のみを考察する。

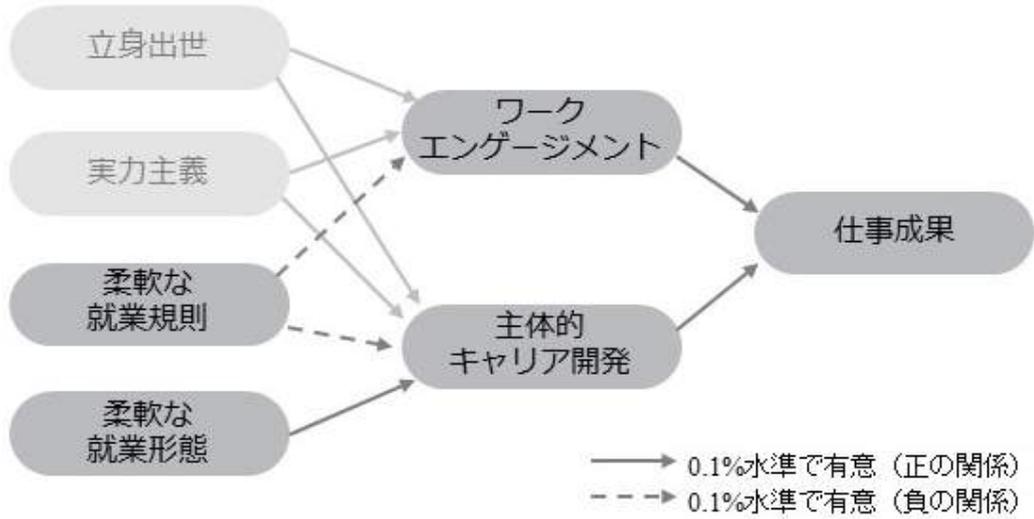
図表4：パス解析結果（若手社員）



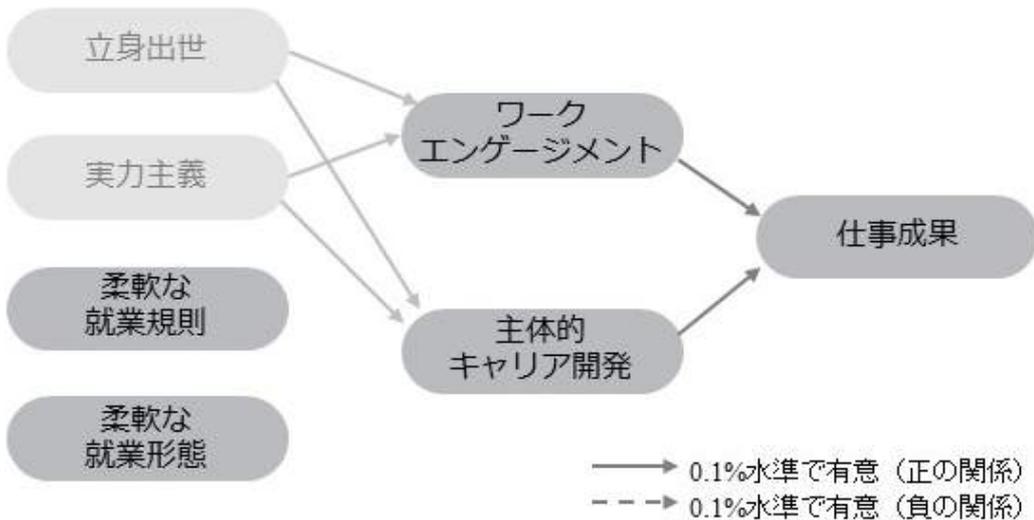
⁶ Schaufeli and Bakker (2003) のワークエンゲージメント因子、および堀内・岡田 (2016) の主体的キャリア開発因子を使用。



図表 5 : パス解析結果 (中堅社員)



図表 6 : パス解析結果 (シニア社員)





「柔軟な就業規則」を求める人の行動傾向

若手社員と中堅社員では、「ワークエンゲージメント」と負の因果関係があった(図表 4,5)。つまり、時間や場所等に関して働きやすい環境で働くことを求める社員ほど、仕事にエネルギーを注がないという傾向が見られるということだ。仕事成果よりも自分自身の労働環境を重視していることがうかがえる。もちろん、子育てや介護などの事情もあるため、すべてをネガティブに受け止めるべきではない。

また、「主体的キャリア開発」との因果関係は、中堅社員にて負の関係が確認された(図表 5)。会社の中核として活躍している人材であるほど、「柔軟な就業規則」を強くもとめることのマイナス効果が顕著に表れるようである。

「柔軟な就業形態」を求める人の行動傾向

若手社員と中堅社員では、「主体的キャリア開発」との間に正の因果関係があった(図表 4,5)。つまり、一社に帰属することなく、様々な会社や形態で働くことを求める社員ほど、自主的に情報収集や能力開発に取り組む傾向が見られるということだ。一社に帰属しないということは所属企業の庇護を受けられないことでもあり、自分の将来は自分で責任を持つという気概が感じられる。

また、全ての層で、「ワークエンゲージメント」との正の関係は確認できなかった(図表 4~6)。その一方で、「ワークエンゲージメント」との負の因果関係も確認されておらず、一社に帰属することのない働き方を求めるからといって、仕事にエネルギーを注がないということではなさそうである。



データ分析結果のまとめ

以上の分析結果を、「柔軟な就業規則」と「柔軟な就業形態」に分けて、整理する。

「柔軟な就業規則」に関する分析結果のまとめ

時間や場所等に関して、働きやすい環境で働けることを志向する社員には、以下の傾向が見られる。

- 収入目的で働く傾向がある。
- 会社のために努力するとはいえず、自分自身の労働環境の方を重視する傾向がある。
- 中堅社員（管理職）は、柔軟な就業規則に否定的である。

「柔軟な就業形態」に関する分析結果のまとめ

一社に帰属することなく、様々な会社や形態で働くことを志向する社員には、以下の傾向が見られる。

- 能力発揮や他者貢献を目的にして働く傾向がある。
- 自分自身の将来のキャリアのために努力する傾向がある。
- 勤続年数（若手→中堅→シニア）とともに、柔軟な就業形態志向が低下する。



提言

多様な働き方は、それ自体で評価できるものではない。活用方法次第で良くも悪くもなり得るからだ。「柔軟な就業規則」と「柔軟な就業形態」を効果的に活用してプラスの効果を生み出すには、何が必要なのか。仕事をする本人そして企業向けに提言する。

仕事をする本人への提言

提言 1 多様な働き方による成果をコミット

「柔軟な就業規則」を求める社会人は自分自身の労働環境の快適さを優先し、会社への貢献意欲は高くない傾向がある。

もちろん会社のために生活を犠牲にすべきだというわけではない。むしろ、そうした働き方から脱却することが、日本の社会人には必要なことである。

しかしながら、企業で働き、報酬をもらう以上は、やらなければならないことがある。要望 (Will) のみを主張し、義務 (Should) を疎かにすることは、許されることではない。権利の主張には責任が伴う。柔軟な就業形態を求めるのであれば、それによって自分自身が達成すべき仕事成果を明示するとともに、その実現にコミットすることが望まれる。

提言 2 自律的キャリア開発によるエンプロイヤビリティの向上

「柔軟な就業形態」を求める社会人は、自分の能力を活かす目的で働き、常に能力開発に努力する傾向がある。

好む好まざるに関わらず雇用の流動化は進んでいく。そのため、こうしたマインドセットが欠かせないだろう。

かつては、大企業に就職し、終身雇用に守られるという手段が、安心して働き続けるための定石であった。しかし、その方法に頼ることは、もはやできない。安心して働き続けるには、自律的にキャリアを開発し、エンプロイヤビリティを高めることが望まれる。



企業への提言

提言 3 多様な働き方を成果につなげるためのマネジメント方法の導入

管理職は、「柔軟な就業規則」に否定的である。就業規則に柔軟性を持たせれば、組織内での仕事の調整や、部下マネジメントが困難になる。そのことも一因と考えられる。

しかし、日本企業には生産性向上が求められており、そのためには「就業規則の柔軟性」を有効に活用することが欠かせない。柔軟な就業規則を否定するのではなく、それを業績に結び付けるためのマネジメント方法を検討すべきである。

これまでの日本企業では、上司が部下の働きぶりを間近で確認して、頑張りを評価する傾向にあった。そのようなマネジメント方法は、「柔軟な就業規則」にフィットしない。コロナ禍で在宅勤務を強いられた時に、マネジメントが混乱したことが証明している⁷。今後は、一人ひとりの役割と成果を明確にするジョブ型雇用制度を導入するなど、マネジメント方法を見直すことが望まれる。

提言 4 自律型人材をつなぎとめるためのエンゲージメント向上策の導入

「柔軟な就業形態」を求める社会人は、自分の能力を活かす目的で働き、常に能力開発に努力する傾向がある。その一方で、現職での仕事に必ずしも強くコミットしているわけではない。

組織コミットメントとワークエンゲージメントとは、異なる概念である。その組織にコミットしていない社員から、ワークエンゲージメントを引き出すことは可能である。

「柔軟な就業形態」を求める人は、そうでない人よりも自律的であり、企業業績に貢献しうる存在である。少しでも長く働き続けてもらうために、また働いている期間は能力を発揮してもらえよう、エンゲージメント向上策を導入することが望まれる。

⁷ 日本経済新聞朝刊 2020/05/27 013 ページ。



提言 5 社外の副業人材の積極的活用

繰り返しになるが、「柔軟な就業形態」を求める社会人は、自分の能力を活かす目的で働き、常に能力開発に努力する傾向がある。提言4では、自社に所属する「柔軟な就業形態」を志向する社員の活用方法を提言したが、ここでは他社人材の活用方法を提言する。

昨今では副業を解禁する企業が増えている。つまり、他社所属の自律的人材に、自社で働いてもらえる機会も増えているのだ。

副業を志向する人材は自律的であり、企業業績には欠かせない。それだけでなく、他社の副業人材が合流すれば、認知的多様性（ものの見方や思考様式の違い）も高まることが期待される。こうした効果を享受するためにも、副業人材の受け入れ体制を整えることが望まれる。



第2部 ワーク・ライフ・バランスの視点

問題意識

仕事と生活を調和させる「ワーク・ライフ・バランス」の必要性については、ここで述べるまでもない。誰もがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たす一方で、子育て・介護の時間や、家庭や地域、趣味や自己啓発などプライベートの時間も、充実した人生を送るうえで欠かすことができないことは疑問の余地がない。

特に、2020年に始まった新型コロナウイルス禍により、「リモートワーク」のように、時間的にも場所的にも自由度の高い働き方が広がりを見せ、仕事と余暇をあわせた「ワーケーション」が話題になった。そうした影響もあり、「働き方の自由度が向上するとともに、生活時間配分の関係から、余暇時間の自由度も高まっているのではないか」、「その結果、余暇生活の満足度は向上しているのではないか」という問いが立てられる。

働く人の幸福のためには、労働だけを考えるのではなく、余暇や日常生活を含むライフスタイルから労働のあり方を捉えることが重要である。もちろん、ライフスタイルには個人差があり、かつ、多様であり、一人一人の価値観に基づいて、異なる生活の様式や生き方があってよい。さらなる問題意識は、働く人にとって「自由度の高い余暇時間をもてるような多様な働き方を選択できることは、幸せな人生をおくることに好影響を与えているのではないか」という問いも立てられよう。

これは、個人にとってだけでなく、企業にとっても、従業員のエンゲージメントや労働生産性の向上につながる可能性が高く、有益といえるのではないか。



データ分析⁸

2020年度から、余暇活動を行う際の時間的な自由度、人生の幸せを考えるうえでの余暇活動の重要性、最近の余暇生活に関する満足度に関する質問を『レジャー白書』（日本生産性本部発行）の調査項目に加え、継続調査している。ここでは、2020年（2021年1～2月調査）と2021年（2022年1～2月調査）の結果を総合的に分析し考察する。

● 余暇時間の自由度

余暇活動を行う際の時間的な自由度は「とても自由である」を10点、「まったく自由でない」を0点とすると、何点くらいになると思うかを聞いた。

● 余暇活動の重要性

あなたの人生の幸せを考えるうえで、余暇活動は「非常に重要である」を10点、「まったく重要でない」を0点とすると、何点くらいになると思うかを聞いた。

● 余暇生活の満足度

最近の余暇生活に「非常に満足している」を10点、「まったく満足していない」を0点とすると、何点くらいになると思うかを聞いた。

余暇時間の自由度と重要性・余暇生活の満足度の推移

まず、余暇時間の自由度と余暇活動の重要性に関する評価点（図表7）をみると、自由度と重要性はほとんど変化がない。人生の幸せを考えるうえで、余暇活動は非常に重要と考える人が多く、高得点に分布が集まっていることから、重要性は高いと認識されている。しかし、余暇時間の自由度の評価点は、6～7点をピークに山がで

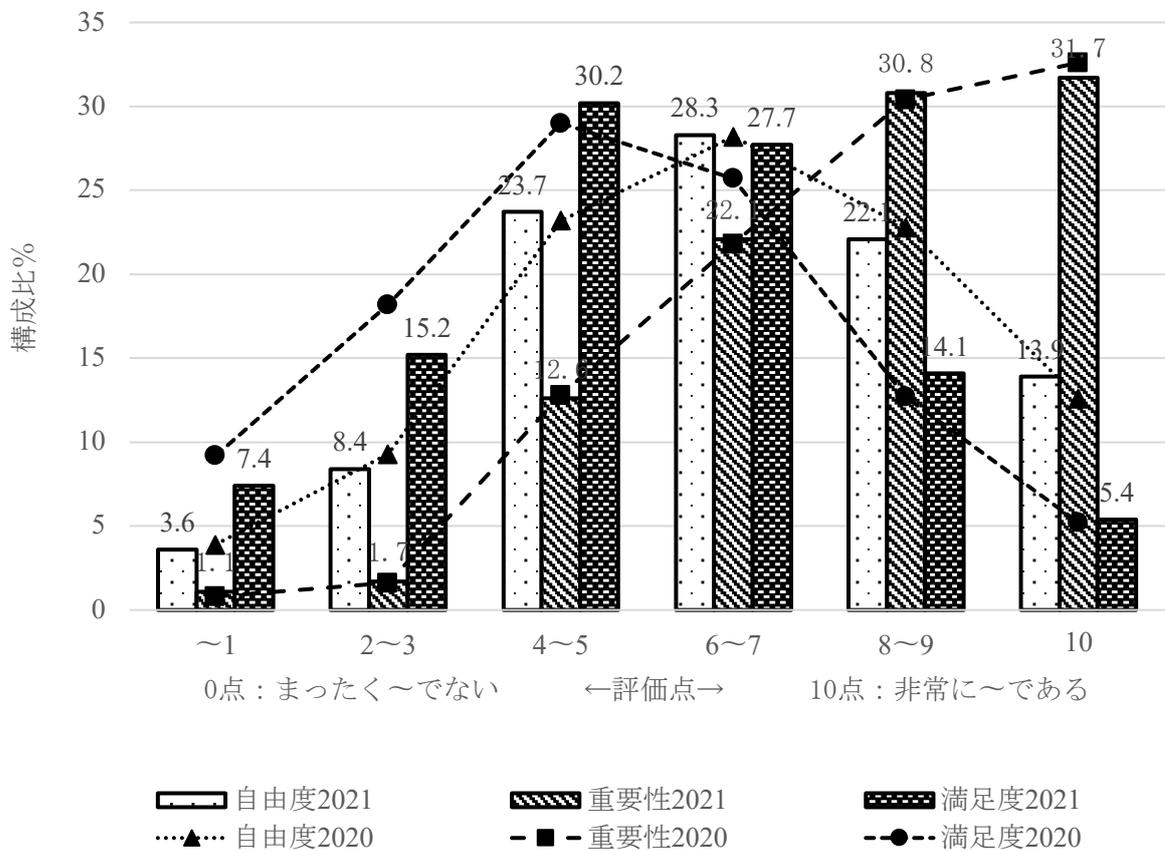
⁸ 調査概要は末尾記載の「調査概要 調査2」を参照いただきたい。分析の詳細は日本生産性本部(2021)、日本生産性本部(2022)、日本生産性本部(2023)を参照いただきたい。



ており、非常に自由であるとする人は一定数存在するが、まったく自由でないとする人も若干いる。全般的に、ある程度の自由はあると認識されているが、余暇時間の自由度が高いとはいえない。

一方、最近の余暇生活の満足度をみると、4～5点をピークに山ができており、非常に満足している割合は多いとはいえず、まったく満足していない割合も少なからず存在する。すなわち、満足度の水準は高いとはいえない。

図表7：余暇時間の自由度と余暇活動の重要性・余暇生活の満足度の評価点



注：自由度：余暇活動を行う際の時間的な自由度は「とても自由である」を10点、「まったく自由でない」を0点とすると、何点くらいになると思うか。重要性：あなたの人生の幸せを考えるうえで、余暇活動は「非常に重要である」を10点、「まったく重要でない」を0点とすると、何点くらいになると思うか。満足度：最近の余暇生活に「非常に満足している」を10点、「まったく満足していない」を0点とすると、何点くらいになると思うか。

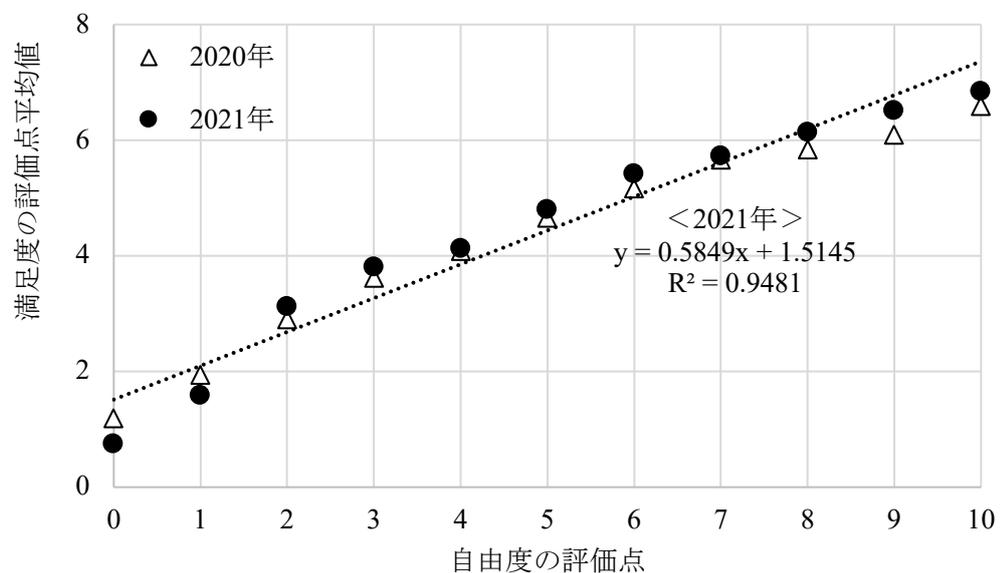


しかし、2020年から2021年にかけて、その分布は点数の高い方向にわずかにシフトしており、満足度の評価点平均値は2020年の5.1点から2021年は5.4点に若干上がった。余暇時間の自由度は2020年から2021年で大きく変わったとはいえないが、ウイズコロナの生活にある程度慣れたことで、余暇活動の楽しみ方がある面で確立された結果、満足度の向上につながったものと推察される。

余暇時間の自由度と重要性および余暇生活の満足度の相関

2年分の調査結果をみると、余暇活動の重要性の評価点が高いほど、余暇時間の自由度の評価点分布は高い割合が増えており、重要性の評価点と自由度の評価点平均値には相関関係（有意水準5%で有意）がみられる。そして、余暇時間の自由度の評価点が高いほど、余暇生活の満足度の評価点分布は高い割合が増えており、自由度の評価点と満足度の評価点平均値にも相関関係（有意水準5%で有意）がみられる（図表8）。

図表8：余暇時間の自由度と余暇生活の満足度の関係





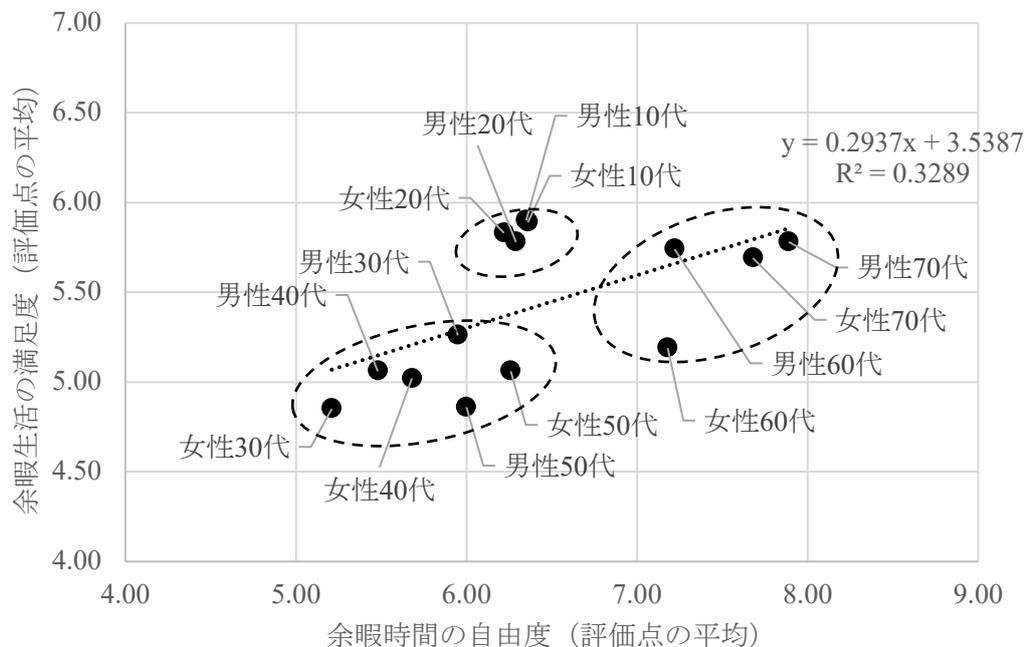
これらのことから、人生の幸せを考えるうえで、余暇活動の重要性が高いと認識する人は余暇時間の自由度が高い傾向にあり、この余暇時間の自由度が高いと認識する人は余暇生活の満足度が高い傾向にあることがわかる。

属性・状況別の余暇時間の自由度と余暇生活の満足度の関係

調査対象者の属性や状況に基づきクロス集計を行い、それぞれの視点から余暇の自由度と余暇生活の満足度の関係を分析した。

最初に、性別・年代別にみると、男女の30代から50代における余暇時間の自由度と満足度が他の年代に比べて低水準にあることがわかる（図表9）。男女の10代と20代は、自由度はある程度確保されており、それに対して満足度がやや高く、男女差・年代差は小さいことがわかる。そして、男女の60代と70代においては余暇時間の自由度は高く、満足度も相対的に高い。

図表9：性別・年代別にみた余暇活動の自由度と余暇生活の満足度の関係

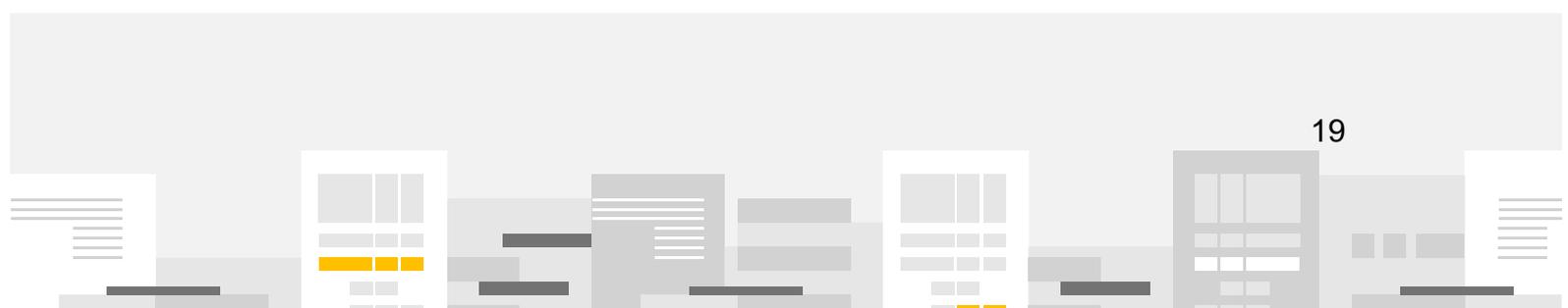
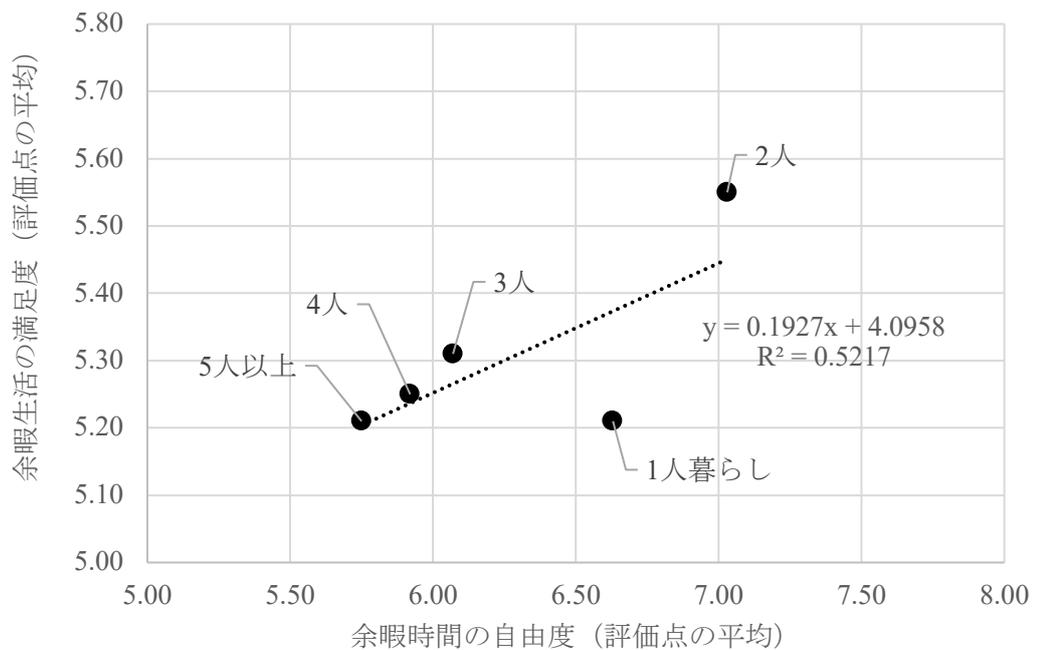




次に、同居家族人数（自身含む）別には、2人以上の場合は人数が多くなるほど余暇時間の自由度と満足度が低下する傾向にある（図表10）。そして、1人暮らしは、2人よりも、余暇時間の自由度が低く、満足度も大きく下がっている。これは若年層の1人暮らしではなく、中高年齢層の1人暮らしの状況が反映されているものと思われる。

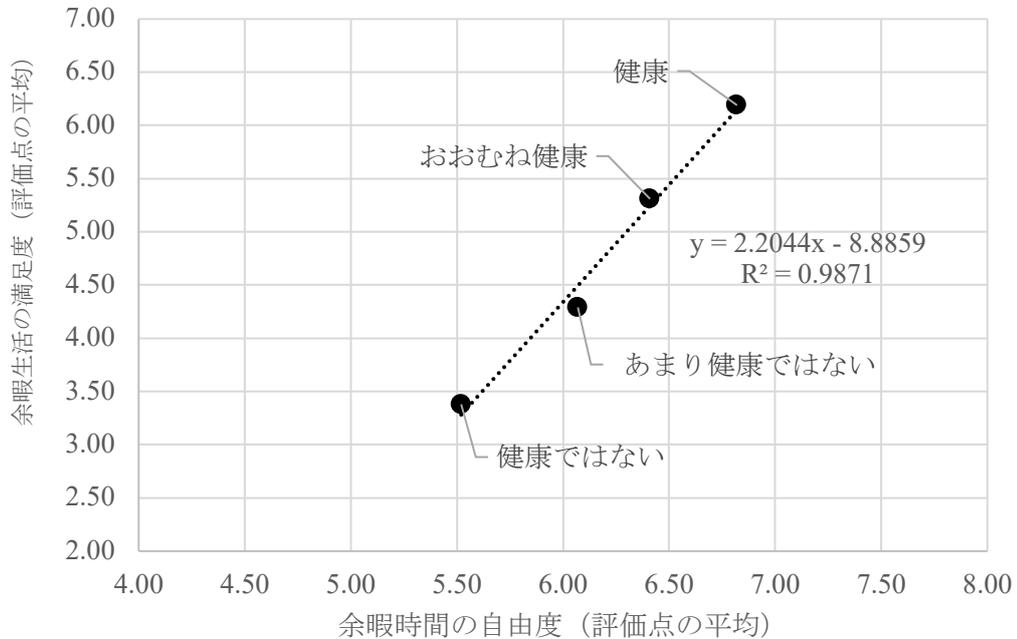
健康状態別にみると、健康ではない状態から、あまり健康ではない、おおむね健康、健康、という順に健康の度合が高まるほど、余暇時間の自由度も余暇生活の満足度も上昇する傾向にある（図表11）。健康は余暇生活の基盤であることが改めて確認できる。

図表 10：同居家族人数別にみた余暇時間の自由度と余暇生活の満足度の関係





図表 11：健康状態別にみた余暇時間の自由度と余暇生活の満足度の関係



データ分析結果のまとめ

以上の分析結果を総括する。

余暇の自由度と重要性・満足度の水準と総合的な関係性

- 現状、人生の幸せにおいて余暇活動の重要性は総じて高く捉えられているが、余暇時間の自由度は必ずしも高いとは認識されておらず、余暇生活の満足度も高いとはいえない。
- 人生の幸せを考えるうえで余暇活動の重要性が高いと認識する人は、余暇時間の自由度が高い傾向にあり、この余暇時間の自由度が高いと認識する人は余暇生活の満足度が高い傾向にある。



余暇の自由度と満足度に関する属性や状況別の傾向

- 男女30代～50代における余暇時間の自由度と満足度が他の年代に比べて低水準にある。
- 同居家族人数が多くなるほど自由度と満足度が低下する。1人暮らしは、自由度はある程度あっても、満足度はやや低い。
- 健康ではない状態から、健康の度合が高まるほど、余暇時間の自由度も満足度も上昇する。



提言

ここまで「ワーク・ライフ・バランスの視点」から、余暇時間の自由度や重要性・満足度に関する調査データを分析した。その結果に基づきながら、効果的にプラスの効果を生み出すには、何が必要か提言したい。

この前提として、余暇と労働に関するライフスタイルは、従来から「仕事が生きがい」と「余暇重視」の両極、そして「仕事と余暇を両立」の3つに区分されてきた。先の「概念整理：多様な働き方とは」で定義し、第1部で中心的に取り扱ってきた「柔軟な就業規則」と「柔軟な就業形態」を踏まえると、この3つのライフスタイルにおける「余暇の過ごし方」と「働き方に対する期待」は、図表12のように例示できる。

図表 12：ライフスタイルや事情による余暇の過ごし方と働き方の例

ライフスタイル・事情	余暇の過ごし方（例）	働き方に対する期待（例）
仕事が生きがい	・ 余暇時間を自己開発・自己研鑽に費やす。仕事のために余暇にリフレッシュ。	・ キャリアアップのため「 柔軟な就業形態 」に期待。
仕事と余暇を両立	・ ワーク・ライフ・バランスを意識した余暇生活。	・ ワーク・ライフ・バランスのため「 柔軟な就業規則 」と「 柔軟な就業形態 」の両方を期待。
余暇重視	・ 余暇生活を謳歌。	・ 仕事は収入目的と割り切り、権利として「 柔軟な就業規則 」を求める。
個人・家庭の事情優先（子育て・介護・療養等）	・ 余暇は家庭の事情への対応に費やすことが多い。可能であれば余暇生活を楽しまたい。	・ 働くことを維持するために時間や場所の自由が必要。そのため「 柔軟な就業規則 」を求める。



仕事と生活を調和させる「ワーク・ライフ・バランス」は、このうちの「仕事と余暇を両立」だけを指すのではなく、この3つの区別のいずれも包含するものと理解したい。余暇と労働の一方を犠牲にして一方の比重を増やすのではなく、それぞれの比重を尊重しながら充実させ、好循環を生むことを目指すのが「ワーク・ライフ・バランス」である。すなわち、余暇と労働は対立構造にはないことを「ワーク・ライフ・バランス」の前提としなければならない。

提言 6 一人十色の多様かつ柔軟なワーク・ライフ・バランス推進

余暇時間の自由度を高めることは、人生の幸せにおいて重要であり、自由度の高い余暇時間を実現できる多様な働き方や、個人・家庭の事情への対応を含む、ワーク・ライフ・バランスを重視すべきである。しかし、現状の余暇時間の自由度は必ずしも高いとはいえない。そのため、企業は従業員の余暇時間の自由度向上を支援すべきである。

そのため、企業において、自由度の高い余暇時間を実現できるよう、多様な働き方に寄与する「柔軟な就業規則」と「柔軟な就業形態」の両面からの労働環境整備が期待される。そして、余暇を含む日常的な生活時間と労働時間のさらなる柔軟化とともに、働き方と余暇を包含するライフスタイルの多様性を重視した労働環境を整備すべきである。理想は、仕事も余暇も含め、人生のあらゆる時間が充実することであることは言うまでもない。

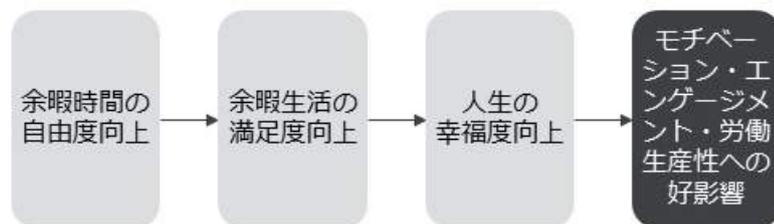
また、個人のライフスタイルは必ずしも一定ではなく、年齢や仕事、所属、家族の状況、環境など、さまざまな状況や条件によって変化する可能性に配慮したい。男女の30代から50代、同居人数の多い世帯または1人暮らしにおいて、余暇生活の自由度や余暇生活の満足度が低下していたように、人生のさまざまな場面において余暇を支援することが期待される。

かつては、十人十色、あるいは、百人百様といわれてきたが、人生のさまざまな場面や状況・意識によって、一人十色、あるいは、一人百様の選択肢があってもよいのではないか。そのため、企業には、より柔軟な時間の使い方を追求することが期待される。



こうした、余暇時間の自由度向上は、余暇生活の満足度向上につながり、総じて人生の幸福度が向上することは、結果として労働のモチベーションやエンゲージメント、労働生産性に好影響を与える可能性が高い（図表 13）。この効果については、ここでは検証していないが、これはあえて検証する必要のない、普遍性のある事実ととらえてよいのではないか。

図表 13 余暇時間の自由度向上と労働への効果



提言 7 健康維持支援と不健康状態のワーク・ライフ・バランス支援

労働と余暇、あるいは、さまざまな家庭の事情への対応も、健康が大前提であることは間違いない。そのため、健康を維持することについては、個人レベルでも独自にそれに務めるべきである。また、労働と余暇を調和させたワーク・ライフ・バランスを保持するためにも、健康が前提であるため、企業は働く人の健康維持支援に努めるべきである。

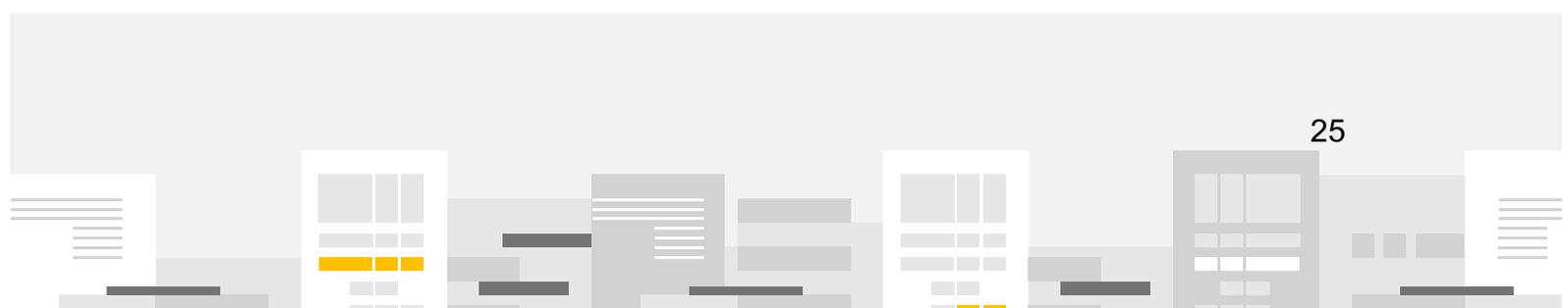
そして、本人や家族等の急な健康状態悪化に対して、例えばシフト勤務のある職場においても、時間や場所を柔軟に変更可能とし、緊急の対応を可能する労働環境整備を大いに期待する。

さらに、健康に問題のある人の余暇と労働を調和させることの支援も望まれる。例えば、通院や治療・療養に費やす時間や費用に対する配慮もそのひとつである。

病院・診療所（クリニック・医院）においても、患者やその介助者・お見舞いする人が、少しでも何らかの楽しむ時間を得られるよう支援できると理想的である。診療や治療の待ち時間、そして、診



療中においても、何らかの楽しむ時間を提供できるよう、さらなる配慮や工夫が期待される。入院中の余暇支援もできる範囲で取り組みたい。病院や療養施設では「クオリティ・オブ・ライフ」が重視されているが、ひとりひとりの人生や生活の質、人間らしさや自分らしい生活をおくるだけでなく、そこで何らかの形で楽しい時間が得られることについても重視したい。





調査概要

調査 1 社会人の就業意識調査

調査目的

社会人の就業意識を分類するとともに、仕事成果の関係を分析する

調査方法

調査会社モニターを用いたインターネット調査

調査期間

2022年6月3日～6月6日

調査対象

従業員規模300人以上の民間企業に勤務する正社員で、大卒もしくは大学院卒に限定し、若手社員、中堅社員、シニア社員。

- ・ 若手社員：入社2～3年目の20歳代で、管理職は除く。
- ・ 中堅社員：40歳代の管理職。
- ・ シニア社員：60～65歳で管理者は除く。再雇用・継続雇用者も含む。

有効回答数

若手社員：200人（男性122人、女性78人）

中堅社員：200人（男性187人、女性13人）

シニア社員：200人（男性184人、女性16人）



調査 2 日本人の余暇活動調査

調査目的

余暇活動状況に関する個人の意識や参加実態を、総合的・時系列的に分析・記録する

調査実施

公益財団法人 日本生産性本部 余暇創研

調査方法

調査会社モニターを用いたインターネット調査

調査期間

- (1) 2021 年 1～2 月
- (2) 2022 年 1～2 月

調査対象と有効回答数

- (1) 全国 15～79 歳の男女：3,246 人
- (2) 全国 15～79 歳の男女：3,211 人



参考文献

- Bakker, A. B. and M. P. Leiter (2010) *Work Engagement : A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press. [島津明人総監訳 (2014) 『ワーク・エンゲージメント—基本理論と研究のためのハンドブック』星和書店。]
- Kegan, R. and L. L. Lahey (2009) *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*, Harvard Business Review Press. [池村千秋訳『なぜ人と組織は変わらないのか—ハーバード流 自己変革の理論と実践』英治出版。]
- Latham, G. P. (2007) *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*, Sage Publications. [金井壽宏監訳・依田卓巳訳(2009) 『ワーク・モチベーション』NTT 出版。]
- 堀内泰利・岡田昌毅(2016)「キャリア自律を促進する要因の実証的研究」*産業・組織心理学研究*、29 (2): 73-86。
- 三菱UFJ リサーチ&コンサルティング(2021)「テレワークの労務管理等に関する実態調査」。
- 内閣府(2022)「日本経済 2021-2022—成長と分配の好循環実現に向けて」。
- 日本生産性本部(2021)「レジジャー白書 2021」。
- 日本生産性本部(2022)「レジジャー白書 2022」。
- 野村総合研究所(2021)「NRI 生活者 1 万人アンケート調査」。
- パーソル総合研究所(2020a)「第三回 新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」。
- パーソル総合研究所(2020b)「テレワークにおける不安感・孤独感に関する定量調査」。
- パーソル総合研究所(2021)「第二回 副業の実態・意識に関する定量調査」。
- パーソル総合研究所(2022)「第六回 新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」。
- リクルートワークス(2017)「就業意識と実態に関する調査 2016 報告書」。
- Robins, S. P. (2005) *Essentials of Organizational Behavior 8th Edition*, Prentice Hall. [高木晴夫訳(2009) 『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド]



モンド社。]

労働政策研究・研修機構(2007)「多様な働き方の実態と課題」。

坂本雅明・川崎昌(2023)「就業意識と仕事成果に関する定量的分析—多様な働き方を望む社員は企業業績に貢献するか—」桜美林大学研究紀要、(3): 37-50。

Schaufeli, W. B. and A. B. Bakker (2003) UWES-Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual, *Utrecht University, Department of Psychology*.

Shimazu, A., W. B. Schaufeli, S. Kosugi, A. Suzuki, H. Nashiwa, A. Kato, M. Sakamoto, H. Irimajiri, S. Amano, K. Hirohata, R. Goto, and K. Kitaoka-Higashiguchi (2008) Work Engagement in Japan: Validation of the Japanese Version of the Utrecht Work Engagement Scale, *Applied Psychology, An International Review*, 57(3): 510-523.

Wellman, H. M., D. Cross and J. Watson (2001). Meta-Analysis of Theory-of-Mind Development: The Truth about False Belief, *Child Development*, 72(3): 655-684.



多様な働き方を効果的に活かすための7つの提言

2023年6月1日 初版発行

著者 山口有次・網島康高・坂本雅明・川崎昌

発行者 日本労働科学学会

〒169-0073 東京都新宿区百人町3-23-1

桜美林大学新宿キャンパス1F 共同研究センター内

TEL: 03-6447-1330

<https://jcsj.jp/>
