

就業意識の変化から見た 働き方改革



日戸浩之

CONTENTS

- I 働き方改革の前提となる就業環境の変化
- II 時系列で変化している就業意識の特徴
- III 就業意識をめぐる3つのギャップの変化
- IV 就業意識の動向から見た働き方改革の方向性

要約

- 1 少子高齢化が進行し労働力人口が減少する日本において、企業は男性正規雇用者を中心とする人材戦略を転換し、①長時間労働の慣習の改善、②女性や高齢者など多様な人材を活用するダイバーシティ・マネジメントの推進、が喫緊の課題となっている。
- 2 現在の日本の雇用環境は、労働需給は逼迫しているが正社員の有効求人倍率は1.00を超えておらず、新たな雇用の受け皿はパートタイムなどの非正規雇用が中心であり、賃金水準は上昇していない。また働く女性は増加しているがその主なものは非正規雇用者であるという特徴がある。
- 3 日本の就業意識の変化を時系列で分析したところ、ワークライフバランスの重視、安定した生活を求める傾向、保守的なキャリア形成志向、低下する会社への帰属・貢献の意識、の4点が特徴として挙げられている。
- 4 ワークライフバランス重視や女性の就業を支持する傾向は男女ともに強くなっているものの、男女間のギャップは埋まっていない。年齢による就業意識の差は縮小しつつあるが、女性における正規と非正規の雇用者間の意識面の差は大きく、二極化している。
- 5 中長期で見た就業意識の変化を踏まえ、働き方改革の方向性としては、企業中心主義から脱却し、就業者の柔軟な時間の使い方への支援が今まさに必要である。中長期的には、安定志向を強める就業者を自律的なキャリア構築にチャレンジさせ、人生100年時代を見据えて何のために働くかをあらためて問い直すための環境作りが求められている。

I 働き方改革の前提となる 就業環境の変化

少子高齢化が進行する日本においては、労働力人口が減少して人手不足が現実化する中で、企業は既存の男性正規雇用者を中心とする人材戦略の転換に迫られている。

その方向性は大きく2つある。1つは長時間労働の慣習の是正であり、もう1つは女性や高齢者など多様な人材を活用するダイバーシティ・マネジメントの推進である。これらは政府の「働き方改革実行計画」にも盛り込まれており、官民あげて取り組まなくてはならない優先度の高い政策課題でもある。

本稿において働き方改革を論じるにあたって、まず日本における働き方をめぐる現状について簡単に整理をしておく。なお、ここで

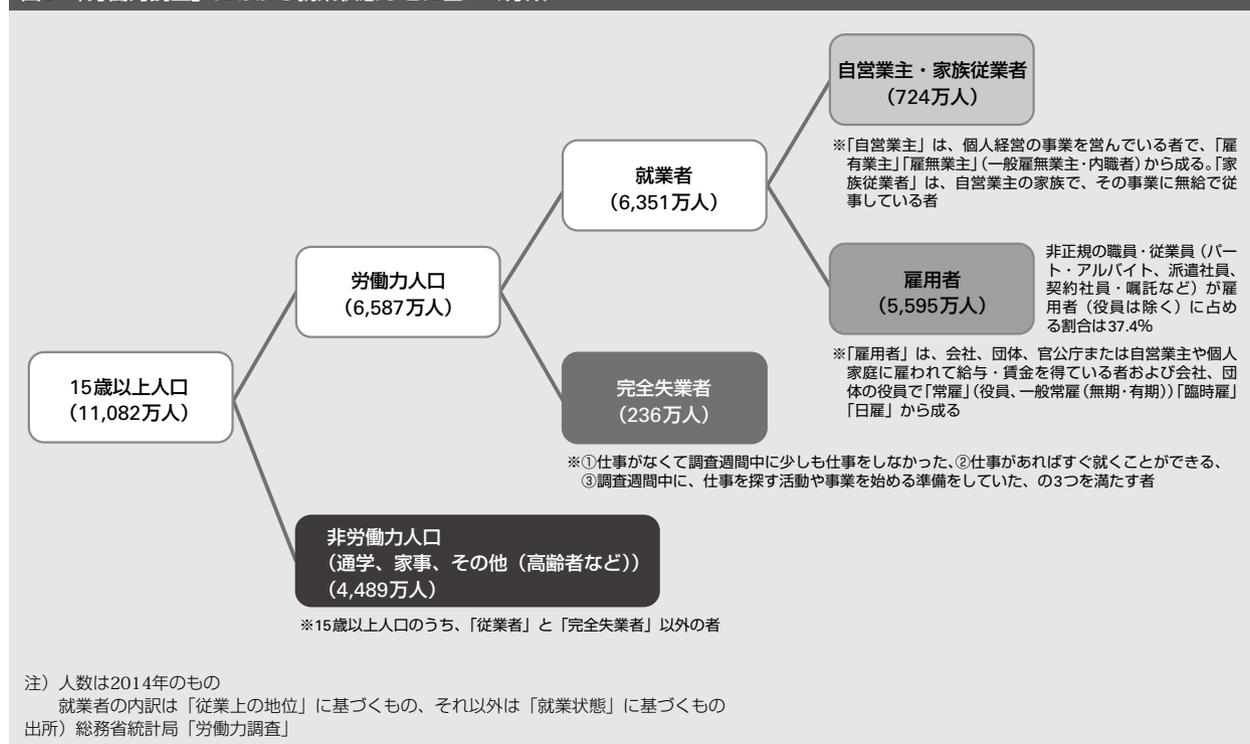
は労働力調査が定義する「雇用者」が置かれている状況を主に整理することとする(図1)。

1 低水準の失業率

総務省の労働力調査によると、近年の日本の完全失業率は2014年が3.6%、15年が3.4%、16年が3.1%と低位で安定している。直近の17年3月には2.8%にまで低下しており、中長期の生産年齢人口の減少に加えて景況感が改善していることから、労働需給の逼迫が一段と深刻になっている。

16年の有効求人倍率は1.36倍となり、1991年の1.40倍以来、25年ぶりの高い水準になった。正社員有効求人倍率は0.86倍で、こちらも集計を開始した2005年以降で最高水準となった。ただし、正社員の有効求人倍率は1.00を超えておらず、求人よりも職を探す人

図1 「労働力調査」における就業状態などに基づく分類



の方が多く状態であり、今のところ新たな雇用の受け皿はパートタイムなどの非正規雇用が中心であるといえることができる。

2 働く女性の増加

日本の女性の労働力率は、かつて結婚、出産を迎える年代の女性の労働力率が低かったため、その形状からいわゆる「M字カーブ」と呼ばれていた。その年代にあたる日本の女性の労働力率は、長期的に見ると1970年代半ばにかけて低下した後、上昇傾向にあり、いわゆる「M字カーブ」は緩やかになりつつある。たとえば25～29歳の女性の労働力率は1975年の42.6%から95年には66.4%に上昇し、2015年には80.3%に達している。

他方、子育てなどにより就業を縮めている女性のうち、可能であれば就業したいと考えている女性約300万人（全年齢）を含めた「潜在的労働力率」では、25～54歳においては80%超となっている。

3 非正規雇用の増加

女性で働く人の割合が増えているが、その構成を見ると、増えているのはパート・アルバイトなどの非正規の雇用者である。女性の正規の職員・従業員（役員を除いた雇用者数）は1995年の1159万人から2015年の1018万人とほとんど変化していない。増加しているのは非正規の雇用者であり、非正規の割合（女性、全年齢）は1995年の39.0%から2015年には56.9%に上昇している。

女性で非正規雇用者としての働き方を選んだ理由を尋ねた調査結果（厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」、2010年）を見ると、「自分の都合のよい時間に働

けるから」を挙げた人が43.3%、「家計の補助、学費等を得たい」が42.6%となっている。一方で「正社員として働ける会社がなかったから」は18.6%にとどまっている。

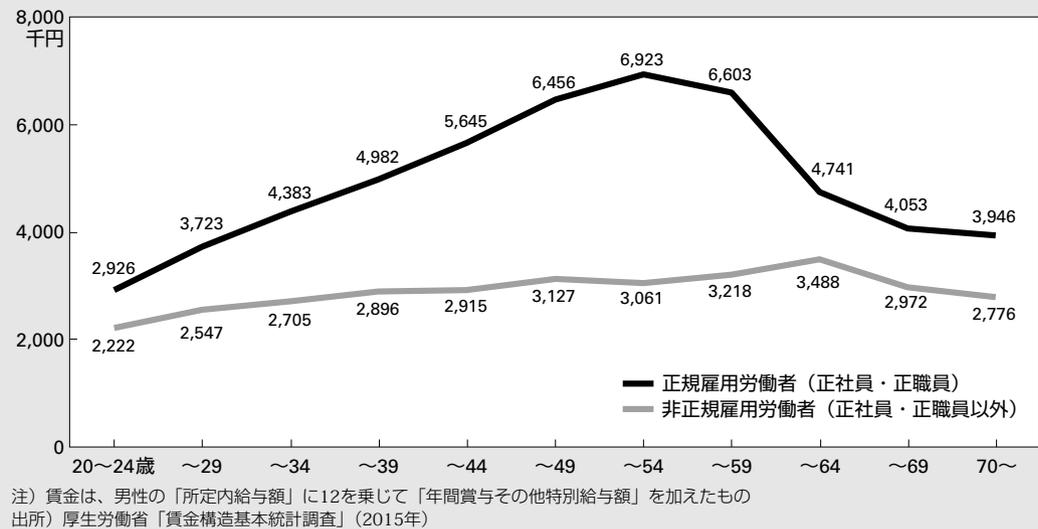
一方で男性の雇用者においても、非正規の割合は上昇している。男性雇用者（全年齢）の非正規の割合は1995年の8.9%から2015年には21.0%に達している。男性の場合は25～34歳の若年層でも非正規雇用者の割合が増加しており、1995年の2.9%から2014年には16.9%にまで増加している。男性25～34歳で非正規雇用者としての働き方を選んだ理由を尋ねた調査結果（厚生労働省、同調査）を見ると、「正社員として働ける会社がなかったから」（40.3%）が最も多く挙げられている一方で、「自分の都合のよい時間に働けるから」を挙げた人も33.5%に及んでおり、男性の若年層でも柔軟な就業形態を希望する人が多くなっていると見られる。

正規雇用労働者は、長期雇用を前提とした「年功賃金」により、勤続年数に応じて賃金が上昇するのに対し、非正規雇用労働者は、年齢の上昇などの影響が小さい賃金体系となっている（図2）。20歳代・30歳代の賃金を見ると、非正規雇用労働者の平均年収は、正規雇用労働者に比べて概ね6割程度の水準にとどまっている。

4 上昇しない賃金水準

近年の日本経済は人手不足基調の問題に直面している。しかし、人手不足にもかかわらず賃金水準は上昇していない。雇用者の賃金を所定内、超過手当、特別賞与に区分して傾向を見ても、2000年代半ば以降では正社員、正社員以外の双方で、顕著な増加傾向は見ら

図2 雇用形態別の年齢別賃金水準



れない^{注1}。

正規雇用者と非正規雇用者の賃金カーブを見ると、両者の水準に大きな格差があること、また、非正規雇用者の場合には、年齢が上昇しても賃金水準が上がらない傾向が見られる(図2)。非正規雇用の雇用者が増加しているということは、結果として雇用者の所得が低くなる要因になり得るといえることができる。

II 時系列で変化している 就業意識の特徴

以上のような背景と状況の下で、緊急の課題として政策面と企業側の双方から取り組みが進められている働き方改革であるが、生産性向上や経済成長だけを優先してその実行を進めると、働く人々の生活の質はより悪化する恐れが生じる。そこでここからは、働く人々の就業意識や就労にかかわる基本的な価値観の動向を探ることにより、働く人から見た「働き方改革」のあり方に焦点を当ててい

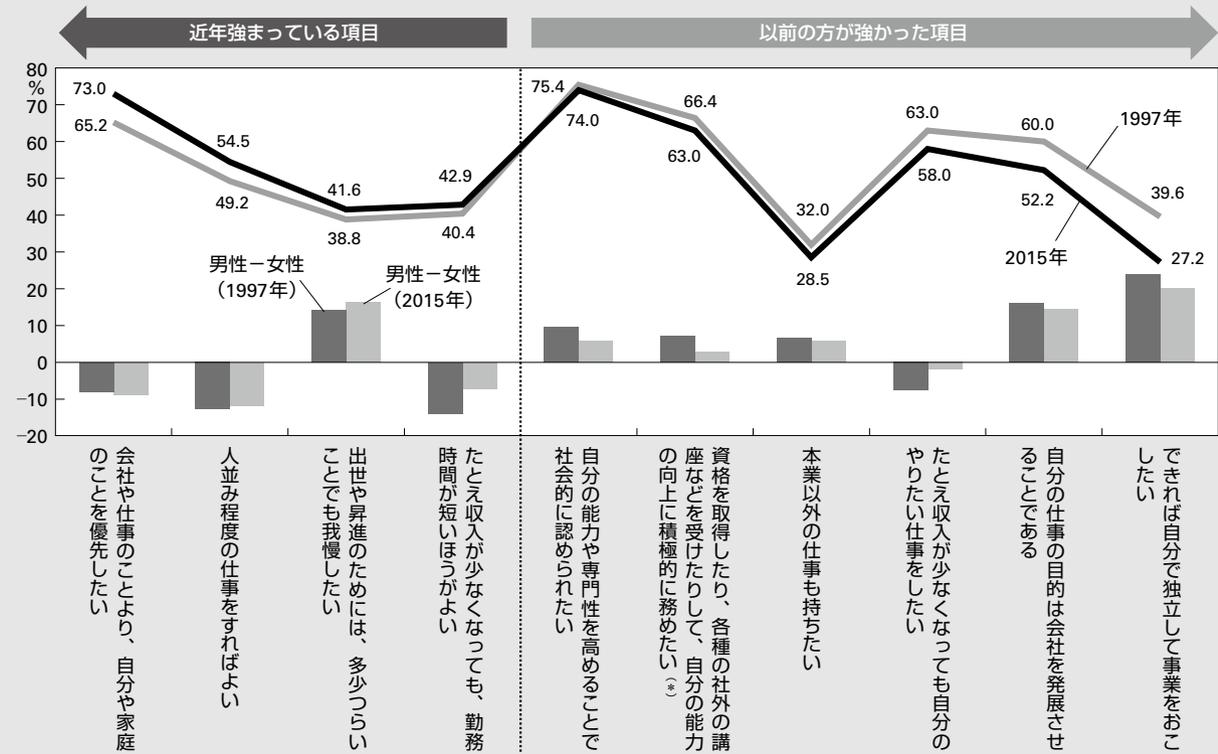
くことにする。

NRI(野村総合研究所)は、1997年から3年に1回、全国の1万人を対象にした大規模なアンケート調査を時系列で実施している^{注2}。このデータを就業形態別(特に、正規雇用者、非正規雇用者の男女別に着目)、性別、年代別に分析を行うことで、働いている人の就業意識および就労や家族などの働き方に関する、日本人全体の価値観の変化に見られる特徴を整理する。

1 ワークライフバランスの重視

就業意識の中で1997年から2015年にかけて変化が大きかった項目(「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の回答の合計)を見ると、まず目につくのが「会社や仕事のことより、自分や家庭のことを優先したい」が65.2%から73.0%に大きく増加している点である(図3)。この回答結果を就業者の性・年代別に見ると、男女ともに支持する割合が増加しており、女性では10~40代が8割を、

図3 1997年から2015年にかけての就業意識の変化

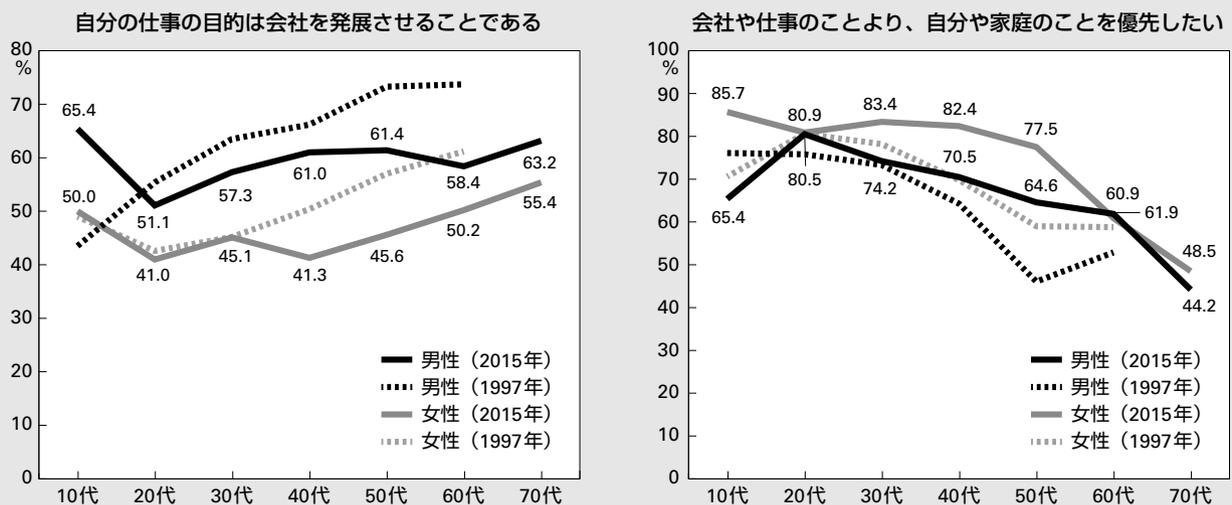


注1) 就業者のみ、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計

注2) *印の項目は2000年と2015年のデータを比較している

出所) 野村総合研究所「NRI生活者1万人アンケート調査」(1997年、2000年、2015年)

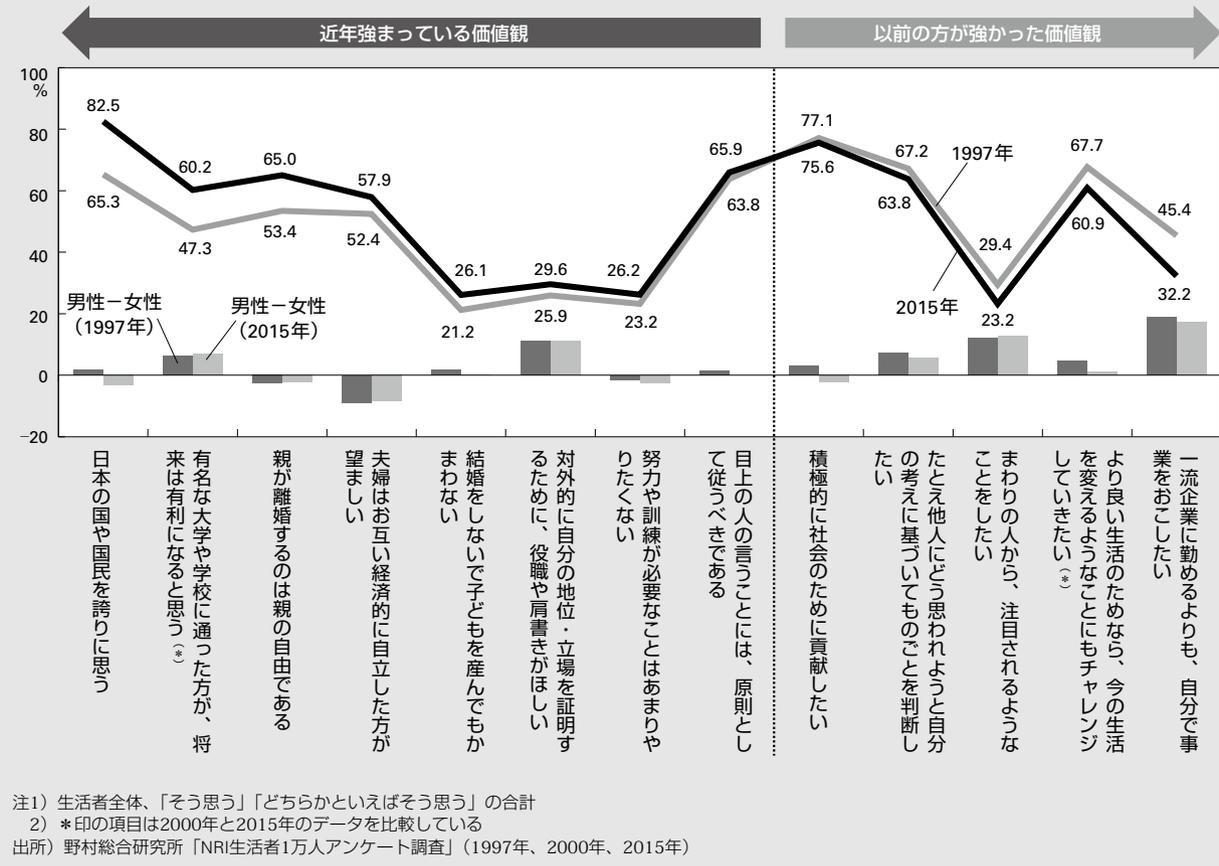
図4 1997年から2015年にかけての就業意識の変化(性・年代別)



注) 図中のデータは「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計

出所) 野村総合研究所「NRI生活者1万人アンケート調査」(1997年、2015年)

図5 就労、家族、社会をめぐる生活価値観の変化



男性では20～40代が7割を超える水準となっている(図4)。

また「人並み程度の仕事をすればよい」という意識も強まっている。これらの変化は正規雇用者の男性、女性を中心に生じており、かつて企業戦士と呼ばれて会社中心の生活を送っているイメージが強いられていた、いわゆる日本のサラリーマンの価値観に変化が生じていると見られる。

一方で、日本人の価値観の変化として、「夫婦はお互い経済的に自立した方が望ましい」に賛成の人が増加している点が挙げられる(図5)。背景にあるのは、女性が働くことを是認する傾向が強まり共働き世帯が増加

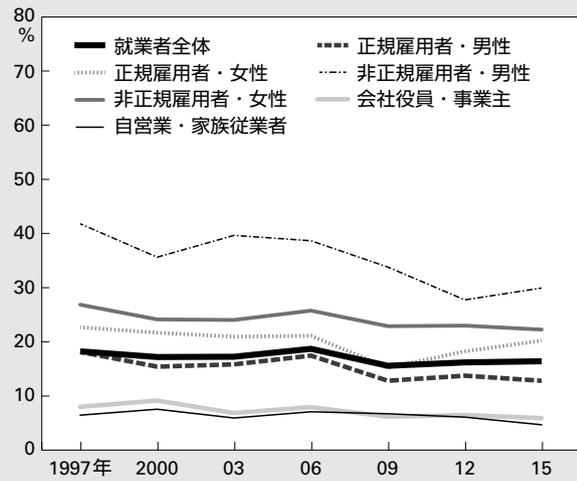
する中で、男性も含めて育児・家事などを重視する傾向が強まっている点である。

2 安定した生活を求める傾向

NRI生活者1万人アンケート調査で、「あなたは今と同じような働き方で、あと何年働くと思いますか」と尋ねている。この結果と現在の年齢から、何歳まで今と同じ働き方をするかを試算してみると、就業者全体で59.5歳、正規雇用者・男性ではちょうど一般的な定年とされている年齢(60歳)と同様の60.1歳であった。就業形態別の傾向を見ると、いずれの就業形態でも働く年齢の上限が延びる傾向にあり、日本の就業者の働く意欲は高い

図6 転職意向と転職経験

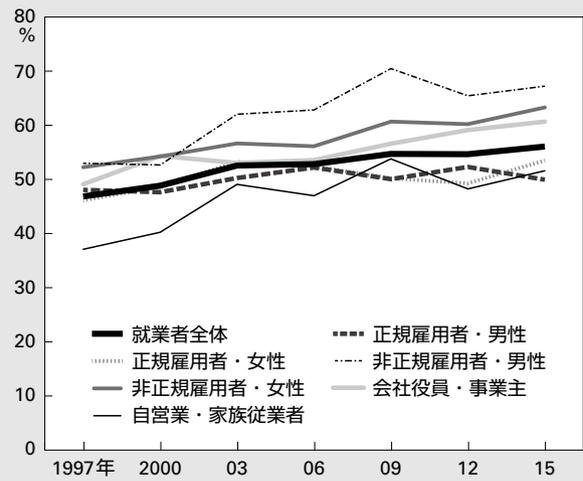
現在の勤め先からの転職（転業）を考えているか（就業形態別）



注) グラフ中のデータは、「今すぐ転職（転業）したい」「ここ数年の間に転職（転業）したい」「将来的に転職（転業）したい」を合計した割合

出所)野村総合研究所「NRI生活者1万人アンケート調査」(1997～2015年)

これまでに転職（転業）の経験があるか（就業形態別）



注) グラフ中のデータは、1回以上転職（転業）したと答えた人を合計した割合

表1 1997年から2015年にかけての就業意識の変化（就業形態別）

	全体			就業者					
				男性・正規雇用者			正規雇用者・女性		
	1997年	2015年	15-97年	1997年	2015年	15-97年	1997年	2015年	15-97年
会社や仕事のことより、自分や家庭のことを優先したい	65.2	73.0	7.7	66.2	73.6	7.4	68.9	76.3	7.5
人並み程度の仕事をすればよい	49.2	54.5	5.2	45.2	49.6	4.5	52.9	56.0	3.1
出世や昇進のためには、多少つらいことでも我慢したい	38.8	41.6	2.7	42.9	49.3	6.4	30.5	35.0	4.5
たとえ収入が少なくなっても、勤務時間が短いほうがよい	40.4	42.9	2.5	37.8	40.3	2.5	45.6	43.7	-1.9
自分の能力や専門性を高めることで社会的に認められたい	75.4	74.0	-1.4	80.3	78.7	-1.6	77.2	76.4	-0.7
資格を取得したり、各種の社外の講座などを受けてりして、自分の能力の向上に積極的に努めたい	66.4	63.0	-3.4	70.8	66.7	-4.0	68.6	70.7	2.0
本業以外の仕事も持ちたい	32.0	28.5	-3.5	35.9	31.2	-4.7	30.3	25.3	-5.0
たとえ収入が少なくなっても自分のやりたい仕事をしたい	63.0	58.0	-5.1	59.5	54.8	-4.8	66.7	56.7	-10.0
自分の仕事の目的は会社を発展させることである	60.0	52.2	-7.7	65.1	59.0	-6.1	50.3	48.7	-1.6
できれば自分で独立して事業を起こしたい	39.6	27.2	-12.4	42.3	28.9	-13.4	22.3	13.5	-8.8
現在の勤め先を信頼しているか（「信頼している」「どちらかといえば信頼している」の合計）	84.4	84.5	0.1	83.1	82.2	-0.9	84.3	85.3	1.0

注)「資格を取得したり、各種の社外の講座などを受けてりして、自分の能力の向上に積極的に努めたい」については、2000年と2015年のデータを比較している
出所)野村総合研究所「NRI生活者1万人アンケート調査」(1997年、2000年、2015年)

といえる。

転職に対する意向については、「今すぐ転職（転業）したい」「ここ数年の間に転職（転業）したい」「将来的に転職（転業）したい」を合計しても、就業者全体では2015年では16.4%にとどまる（図6）。いずれの就業形態で見ても、転職意向は1997年からほぼ変わっていないか微減の傾向にある。一方で、実際に転職（転業）の経験がある人の割合は1997年の46.9%から2015年には56.1%に上昇している。

このように長く働きたい、転職はあまり考えていないという安定的な就労を望む背景には、伸び悩む賃金の動向に加えて、将来の生活に対する不安があると見られる。「今後の

生活設計をする上で、今以上の収入を前提としているか」を尋ねた結果を見ると、日本人全体では「今以上の収入を前提としている」を「今よりも少ない収入を前提としている」が上回ったのが2000年から03年の間である。15年では「今以上の収入を前提としている」が16.2%であるのに対して、いわば右肩下がり経済状況を前提にしている「今よりも少ない収入を前提としている」という人は26.7%であり、特に非正規雇用者や会社役員・事業主、自営業・家族従業者で高い傾向が見られる。

3 保守的なキャリア形成意向

就業意識の変化で大きく弱まっている項目

															(単位：%)			
非正規雇用者・男性			非正規雇用者・女性			会社役員・事業主			自営業・家族従業者			正規雇用者・男性-女性		女性・正規雇用者-非正規雇用者				
1997年	2015年	15-97年	1997年	2015年	15-97年	1997年	2015年	15-97年	1997年	2015年	15-97年	1997年	2015年	1997年	2015年			
75.9	71.2	-4.7	78.7	82.0	3.2	45.0	47.1	2.0	57.2	61.5	4.3	-2.7	-2.8	-9.8	-5.6			
59.9	62.0	2.1	63.8	65.8	2.1	32.6	32.2	-0.4	50.3	49.1	-1.2	-7.8	-6.4	-10.8	-9.8			
39.2	39.3	0.1	27.7	29.5	1.8	52.4	58.8	6.4	39.7	45.3	5.6	12.4	14.3	2.8	5.5			
47.4	50.2	2.8	57.8	49.7	-8.1	24.4	29.9	5.5	33.3	36.2	2.9	-7.8	-3.3	-12.2	-6.0			
73.3	67.5	-5.8	64.3	67.7	3.4	80.8	80.2	-0.5	70.3	70.1	-0.2	3.1	2.3	12.8	8.8			
60.6	54.6	-6.0	58.0	56.7	-1.2	73.8	64.7	-9.1	60.6	59.9	-0.7	0.0	-4.0	0.0	13.9			
36.6	30.8	-5.9	26.7	24.6	-2.1	30.1	29.4	-0.6	30.0	33.1	3.1	5.6	5.9	3.6	0.7			
73.7	67.2	-6.5	72.6	60.1	-12.4	55.6	54.4	-1.2	61.9	61.5	-0.4	-7.2	-2.0	-5.9	-3.4			
54.7	49.6	-5.2	45.4	38.7	-6.7	78.8	75.8	-3.0	61.8	55.2	-6.6	14.8	10.3	4.9	10.0			
43.5	31.7	-11.9	22.2	14.3	-7.9	60.3	54.6	-5.7	55.7	56.3	0.6	20.0	15.4	0.1	-0.8			
81.9	78.4	-3.5	85.9	86.9	1.0	93.7	94.6	0.9	81.7	83.6	1.9	-1.2	-3.1	-1.6	-1.6			

を見ると、「できれば独立して事業をおこしたい」を支持する意見が1997年の39.6%から2015年には27.2%に大きく低下している点が挙げられる。この傾向は自営業・家族従業者を除く、いずれの就業形態でも見られる(表1)。

また、「自分や配偶者が海外で就労することに抵抗がある」を支持するのは2015年では正規雇用者・男性で60.9%であり、就業者全体の54.9%、正規雇用者・女性の46.1%と比較してかなり高い割合となっている。最近、日本企業では若年層を中心に海外勤務を希望する傾向が低下しているといわれているが、性・年代別に見ても男性の20~40代は抵抗感を示す人が60%を超えている。

日本人の価値観では、「有名な大学や学校に通った方が、将来は有利になる」を支持する意向が1997年の47.3%から2015年の60.2%に大きく増加している一方で、「より良い生活のためなら今を変えるようなことにもチャレンジしていきたい」が67.7%から60.9%に減少している。

バブル崩壊後の就職氷河期(一般的には1993年~2005年頃を指す)やいわゆる「失われた20年」と呼ばれる長期の日本経済の低迷を経た結果、リスクを取らずに学歴を重視して、まずは大企業への就職を目指す志向が強まっていることがうかがえる。前述したように、正規雇用者と非正規雇用者の賃金カーブを見ると、非正規の方は年齢が上昇してもなかなか賃金が上がらない構造にあるため、新卒で正社員として大手企業に入社することが重要な意味を持つことになっているのである。

4 会社への帰属、貢献をめぐる意識

「自分の仕事の目的は会社を発展させること

である」を支持する意見は1997年の60.0%から2015年には52.2%に低下している。特に従業員数が1000人以上の大企業で働いている人に限定すると、1997年の58.7%から2015年には55.4%と、全体よりも緩やかではあるが低下傾向にあることが見てとれる。

一方で、「現在の勤め先を信頼しているか」を尋ねたところ、就業者全体で「信頼している」が84.5%に及び、またその水準は1997年からほとんど変わっていない。これは従業員数1000人以上の大企業もほぼ同様の傾向である。

自分の勤務先に高い信頼を置く傾向に変化はないが、かつてのような「滅私奉公」の精神で会社に尽くす傾向は弱まり、家庭や自分の生活を優先するなど、何を重視して働くかの価値観は多様化しているものと見られる。

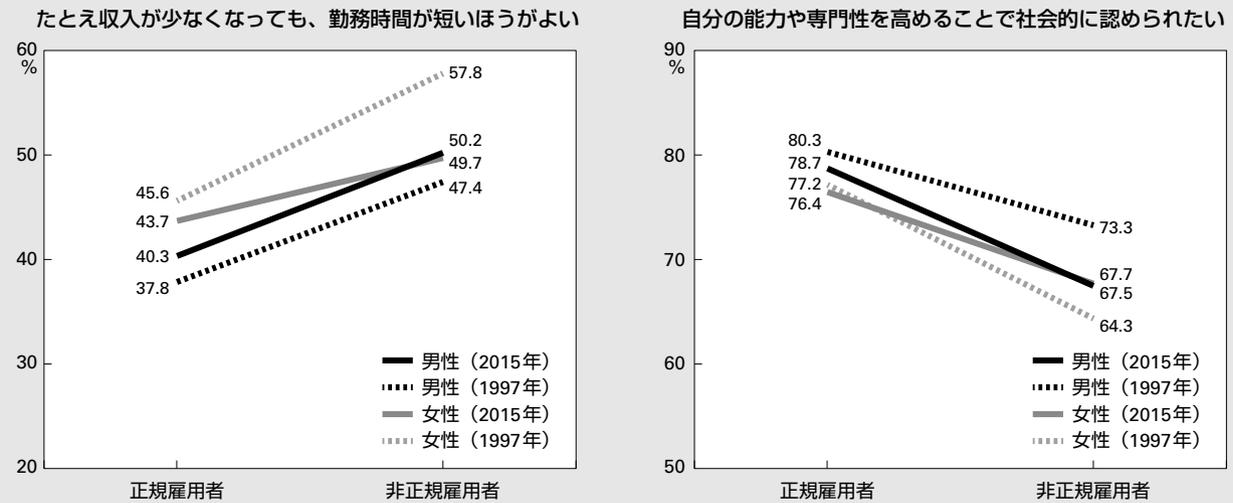
III 就業意識をめぐる 3つのギャップの変化

就業意識には働く立場によって傾向が異なるため、もともと性・年齢別、あるいは就業形態(たとえば雇用者における正規と非正規)によりギャップが見られていた。そのギャップが最近どのように変化しているのかを次に整理する。

1 男女間の意識のギャップ ——同質化している面と 縮まっていない面

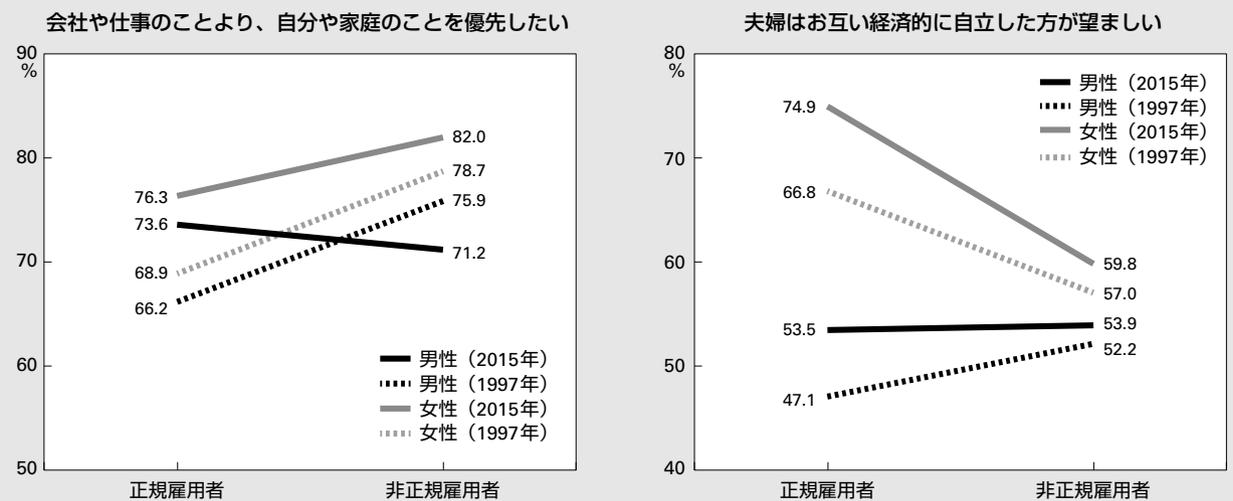
就業意識は、かつては性別役割分業(男性は仕事、女性は家庭)に基づき、結婚した核家族世帯で男性だけが働くいわゆる「日本型正社員」(雇用保障と引き替えに配置転換や

図7 1997年から2015年にかけての就業意識の変化（雇用者間の比較）



注) 図中のデータは「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計
出所) 野村総合研究所「NRI生活者1万人アンケート調査」(1997年、2015年)

図8 就労、家族、社会をめぐる生活価値観の変化（雇用者間の比較）



注) 図中のデータは「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計
出所) 野村総合研究所「NRI生活者1万人アンケート調査」(1997年、2015年)

転勤があり、長時間労働）を前提にしていたため、男女間のギャップが大きかった。それが、「たとえ収入が少なくなっても、勤務時間が短いほうがよい」や「自分の能力や専門性を高めることで社会的に認められたい」とい

った仕事や専門性に対する考え方については、正規雇用者で見ると性別による差はほとんどなくなってきていることが分かる（図7）。非正規雇用者の男女で比較しても、同様である。

一方で、「会社や仕事のことより、自分や

表2 理想の暮らし方（複数回答、就業形態別）

	全体	就業者			
		正規雇用者・男性	正規雇用者・女性	非正規雇用者・男性	非正規雇用者・女性
ほどよい利便性を持った郊外で快適な居住空間を楽しむ	43.6	43.9	47.2	40.6	49.2
仕事をしつつも、趣味に没頭する生活を送る	43.1	55.8	51.3	47.9	47.1
省エネなど地球環境に優しい生活や行動に取り組む	43.0	38.5	40.1	44.2	44.1
仕事よりも友達や恋人、家族を大切にすることを送る	30.3	35.3	37.6	30.3	32.2
男女の区別なく家事・育児を負担するような家庭を築く	27.6	20.9	45.1	21.5	35.9
技術や感性を活かして、自分にしかできない仕事をする	26.2	28.1	28.5	27.5	25.3
ボランティア活動など社会に貢献する活動に取り組む	21.4	16.3	19.4	22.5	22.7
定年前に仕事をリタイアして、好きなことに時間を使う	12.9	22.6	20.8	10.1	10.2
海外で長期間仕事をしたり、生活をする	7.3	7.2	13.9	5.4	8.4
仕事に打ち込み会社の中で出世したりする	6.0	9.2	6.9	4.9	4.1

出所) 野村総合研究所「NRI生活者1万人アンケート調査」(2015年)

家庭のことを優先したい」などのワークライフバランスをめぐる意識や、「夫婦はお互い経済的に自立した方が望ましい」といった女性の就業を支持する意見については、男女ともにそれを支持する傾向は強まっているが、もともとあった男女間のギャップは埋まっていないことが分かる（図8）。

理想の暮らし方を挙げてもらったところ、正規の雇用者の場合、男女であまり大きな差は見られなかったが、「男女の区別なく家事・育児を負担するような家庭を築く」については20ポイント以上と、男女で大きく差がある（表2）。

また、「自分の仕事の目的は会社を発展させることである」や「できれば自分で独立して事業をおこしたい」という意識も、男性の方が女性よりも強い傾向にあるのは前述の通りである。

2 縮小しつつある年齢による就業意識の違い

「自分の仕事の目的は会社を発展させることである」「会社や仕事のことで、自分や家庭のことを優先したい」などの会社・仕事重視の考え方については、もともと若年層よりも中高年で支持される傾向が強かった。それが会社・仕事重視の考え方が弱まる中で、年齢による差が縮小している傾向が見られる（図4）。

逆に「有名な大学や学校に通った方が、将来は有利になると思う」「一流企業に勤めるよりも、自分で事業をおこしたい」は全体としては大きく変化している就業意識だが、もともと年齢による差があまり見られず、性別による差が大きいという傾向はあまり変わっていない。

中高年層が会社・仕事重視の考え方を支持

(単位：%)

	会社役員・ 事業主	自営業・ 家族従業者	非就業者				正規雇用者・ 男性-女性	女性・正規 雇用者-非 正規雇用者	
			専業主婦・ 主夫	学生・男性	学生・女性	無職・男性			無職・女性
	43.2	35.3	49.7	36.7	42.0	38.4	36.3	-3.3	-2.0
	45.8	43.6	24.6	57.7	61.8	26.4	21.6	4.4	4.2
	45.0	45.3	49.1	38.5	42.4	43.6	42.7	-1.6	-4.1
	19.3	21.0	31.9	33.2	36.9	22.5	21.0	-2.3	5.4
	16.2	21.6	30.6	33.2	53.8	16.3	19.9	-24.2	9.2
	34.9	38.7	20.7	35.2	32.8	17.0	15.0	-0.4	3.2
	26.0	21.3	25.7	16.8	21.0	24.8	21.8	-3.1	-3.2
	15.0	10.6	6.3	6.9	7.3	9.3	6.5	1.7	10.7
	6.3	6.3	6.9	8.4	15.0	2.4	2.5	-6.7	5.5
	7.7	4.0	2.2	18.4	18.2	2.1	1.8	2.3	2.8

していたのは、長期雇用を前提として、短期的には自分や家庭を犠牲にしても長期でリターンが得られるという期待があったと考えられる。だが現在では、若年層も含めて長期雇用を前提とせずに、長い目で見てリターンを得ようという意識が薄れていると思われる。そこで企業としては就業者に対して賃金、柔軟な働き方などの何らかの短期的なメリットを提供する必要性に迫られている。

3 意識面での差が大きい女性の 正規と非正規の雇用者

女性の正規と非正規の雇用者の就業意識を比較すると、「人並み程度の仕事をすればよい」「たとえ収入が少なくなっても、勤務時間が短いほうがよい」「自分の能力や専門性を高めることで社会的に認められたい」といった項目については、正規の方が仕事や専門

性に対する考え方に積極的な意向を示している。1997年では女性雇用者の正規と非正規では10ポイント以上の差があり、2015年にはその差がやや縮まっているものの、正規の方が積極的である傾向に変わりはない。

一方で、「自分の仕事の目的は会社を發展させることである」「資格を取得したり、各種の社外の講座などを受けてたりして、自分の能力の向上に積極的に努めたい」は、1997年では正規と非正規でほとんど差が見られなかったのが、2015年では正規の方が10ポイント以上高いという結果になっている。女性の場合は正規と非正規の境界が曖昧になっている面もあるが、女性の正規雇用者の意識が全般的に向上するにつれて、男性の正規雇用者と女性の正規雇用者の差が小さくなっている一方で、フルタイムを前提に働く女性と、補助的な労働という位置づけで働く女性に二極化

している状態は継続している。

男性の場合は、「会社や仕事のことより、自分や家庭のことを優先したい」などのワークライフバランスをめぐる意識や、「夫婦はお互い経済的に自立した方が望ましい」といった女性の就業を支持する意見について、1997年と2015年の結果を比較してみると、正規雇用者がそれらを肯定する傾向を強めた結果、正規と非正規の意識の差はなくなっている。

IV 就業意識の動向から見た働き方改革の方向性

今回の20年弱にわたる就業意識の傾向を見ると、働く人々の考え方、選好（preference）が変化してきていることが読み取れる。最後にこういった就業意識の変化の傾向を踏まえた、今後の働き方改革の可能性について言及する。

1 企業中心主義からの脱却とワークライフバランスの実現——就業者の柔軟な時間の使い方を支援する

今回の就業意識の分析で明らかになった大きな傾向の一つに、ワークライフバランスの重視が挙げられる。男女ともにその傾向は中高年層を中心に強まっている。就業形態別に見ると、男性の正規雇用者で支持する傾向が大きく強まった結果、雇用者では男女差、および正規と非正規の差が大きく縮まっている。

その背景には、女性の就業者の増加により共働き世帯が増加し、育児・家事に忙しくなっている人が増加している点が挙げられる。

たとえば、「NRI生活者1万人アンケート調査」の結果によると、価格を気にせず、手間をかけずに商品を買いたいという「利便性消費」と呼ばれる消費スタイルの人が、2012年から15年にかけて大きく増加していることが明らかとなっている³³。この利便性消費のスタイルを支持する傾向が強いのが夫婦共働き世帯、中でも夫婦ともに正社員の世帯である。共働きで経済的には余裕ができたが時間的には余裕がない人が増えたことで、忙しくて商品選択の際にあれこれ比較してられない人が増加している。

同様に、共働き世帯は育児・家事や介護などさまざまな負担がかかっており、男女ともに忙しい人が増えている。このような負担を軽減するために、保育、介護などで官民のさまざまなサービスの充実が必要となっているが、雇用面からもサポートが求められている。政府が主導する働き方改革で特に重点が置かれている長時間労働の是正が大きな鍵を握ることになる。

日本の長時間労働の背景にある課題については、政策や法制度によるものに加えて、社会規範や雇用慣行に埋め込まれた「見えにくい」ものも指摘されている³⁴。たとえば、集団意識が強く、上下関係に厳しい日本では、早く帰るのが皆に申し訳ないという考え方から、「付き合い残業」という特有の現象が生じている。「NRI生活者1万人アンケート調査」によると、「たとえ他人にどう思われようと、自分の考えに基づいてものごとを判断したい」「まわりの人から、注目されるようなことをしたい」といった集団よりも、個人を重視する考え方はむしろ弱まっている（図5を参照）。職場での周囲の目を気にして

長時間働いてしまう危険性に留意した職場でのマネジメントが求められる。

さらに、就業者の柔軟な時間の使い方を支援する施策の充実が求められる。従来の固定的な正社員のイメージにとらわれない労働時間の設定、ITを基に自宅で働くテレワークや兼業・副業の導入など、柔軟な働き方のしやすい環境整備が求められる。

2 安定から就業者が 自由なキャリア構築に チャレンジするための支援

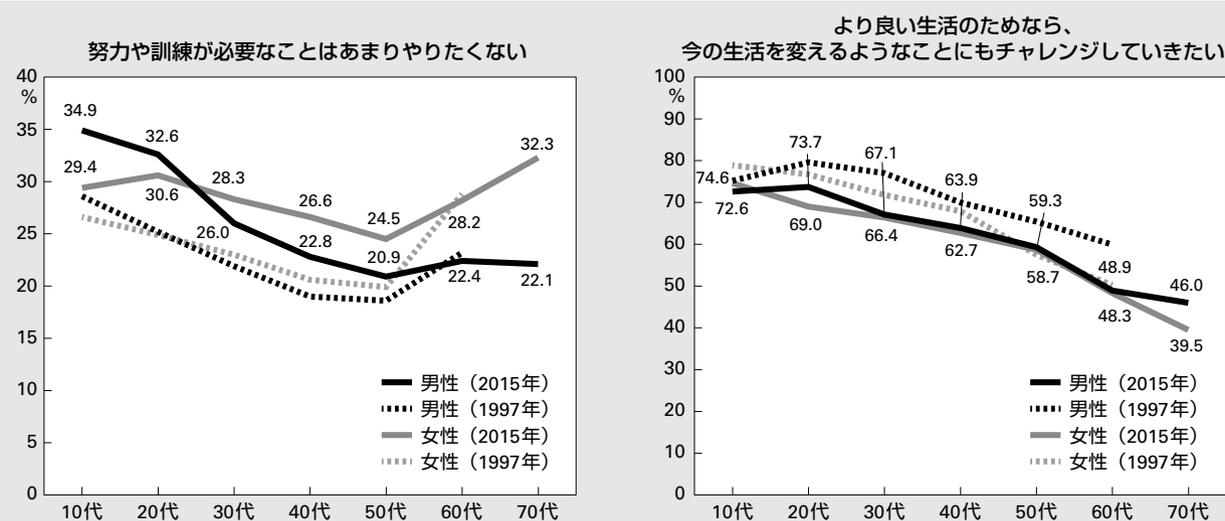
1997年から2015年にかけての転職意向を見ると、正規雇用者を中心に2割弱にとどまり、上昇していない。一方で起業家を目指す志向は約15ポイント程度低下し、学歴を重視する傾向は強まっている。リスクを取らずに、学歴を重視してまずは大企業への就職を目指し、生活の安定を求める傾向が強まっていると見られる。また、「たとえ収入が少な

くなくても自分のやりたい仕事をしたい」という意見を支持する割合は、男女ともに正規・非正規の雇用者で減少している。

さらに日本人の生活価値観の変化を見ると、「努力や訓練が必要なことはあまりやりたくない」^{※5}を肯定する割合が男性の10～40代、女性の20～50代で増加していたり、「より良い生活のためなら、今の生活を変えるようなことにもチャレンジしていきたい」が男女の40代までの層で減少していたりするなど、現状を変革する意欲が低下している傾向が見て取れる。家計の所得の維持、生活の安定を重視する傾向が強くなり、リスクを取って自分のやりたい仕事を選んだり、自らのキャリア構築を進める意向が弱くなっていたりする可能性がある。

リスクを取った意思決定の場面ということで思い浮かぶのは、ユリウス・カエサル「賽は投げられた」という名言である。ガリア平定後、カエサルは当時の共和政ローマで

図9 1997年から2015年にかけての生活価値観の変化（性・年代別）



注) 図中のデータは「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計
出所) 野村総合研究所「NRI生活者1万人アンケート調査」(1997年、2000年、2015年)

禁じられていた軍団を率いてルビコン川（本国と属州ガリアの境界）を越えるということを行った。その際に、「ここを越えれば、人間世界の悲惨。越えなければ、わが破滅」とも言っている²⁶。つまり川を越える決断には、進んだ場合の勝利したときのメリットの大きさはあるが、とどまった場合のデメリットの大きさも影響しているということであろう。

就業者がリスクをとって転職をしたり自分のキャリア構築にチャレンジしたりしにくいのは、現状の生活を維持し守った方がメリットが大きいという状況があるともいえる。あるいはチャレンジしたときに得られる効用・効果がもっと大きければ、川を越えて前に進むような大きな決断を促すことができる。正規と非正規の賃金格差がもっと縮小されたり、起業などの挑戦の失敗が許容されたりする風土作りなどを今後、検討することが求められる。

3 不透明な働く意欲、モチベーション ——何のために働くかをあらためて模索する

最後に現在の就業者の働く意欲、モチベーションについて、あらためて整理してみたい。

就業者の意識において、「自分の仕事の目的は会社を発展させることである」という意見を支持する割合は60.0%（1997年）から52.2%（2015年）に低下している。一方で、「自分の能力や専門性を高めることで社会的に認められたい」という就業者の意見は75.4%（1997年）から74.0%（2015年）と変わっておらず、特に男性の雇用者では低下傾向に

ある。「資格を取得したり、各種の社外の講座などを受けてたりして、自分の能力の向上に積極的に努めたい」も66.4%（1997年）から63.0%（2015年）に減少している。所属する企業などの組織への貢献に対する意向が低下するのに代わって、就業者の働く目的が見えにくくなっている。

一方で、理想の暮らし方を挙げてもらった結果を見ると、上位にきているのは「ほどよい利便性を持った郊外で快適な居住空間を楽しむ」「仕事をしつつも、趣味に没頭する生活を送る」「仕事よりも友達や恋人、家族を大切に生活を送る」といった、日常生活の充実や仕事偏重ではないライフスタイルを求める項目である。「仕事に打ち込み会社の中で出世する」「海外で長期間仕事をしたり、生活をする」はそれぞれ6.0%、7.3%と1割を切っている。「定年前に仕事をリタイアして、好きなことに時間を使う」という、いわゆるアーリー・リタイアメントを志向する意見を支持する割合も12.9%にとどまっている。

かつてのように会社への貢献、あるいは自己の成長のような明確な目標が薄れつつある中で、日々の仕事や家庭生活に追われて、働く目標そのものが見いだしにくくなっているように見て取れる。

ロンドン・ビジネススクールの2人の教授が執筆した『ライフ・シフト』という著作が世界各国で話題を呼んでいる²⁷。この著作の原題は“THE 100-YEAR LIFE”であり、高齢化社会を迎える世界各国で模索されている人生戦略、職業生活をめぐる新しい考え方が提示されている。そこでの主張は、人生が短かった時代は「教育→仕事→引退」という

単線的に進む古い3ステージの考え方で問題はなかったが、長寿化が進む今日では、当然、仕事のステージが長くなる中で、個人の状況に応じて3つのステージを行ったり来たりするようになるというものである。そこで重要になるのは、教育（専門技能を高め、世界中の競合との差別化が必要）、多様な働き方（70歳超まで働くことを想定し、独立した立場での職業を考える）、無形資産（お金だけでなく、経験や人的ネットワークなど）の3つの要素だといわれている。

日本は世界の最長寿国であり、高齢化という潮流の先頭を歩む国であるが、医療・介護だけではなく、雇用の面でも「人生100年をどう生き抜くか」という課題を突きつけられている。そういった意味でも、働く意欲、モチベーションの維持、向上を図るための、働き方や人材育成のあり方を検討する時期を迎えている。

注

- 1 玄田有史編『人手不足なのになぜ賃金があがらないのか』慶應義塾大学出版会、2017年
- 2 「NRI生活者1万人アンケート調査（1997年、2000年、2003年、2006年、2009年、2012年、2015年）」の実施概要は下記の通りである。
 - ・調査手法：訪問留置調査
 - ・対象者：全国の満15～69歳の男女個人（2012年調査から対象者を満15～79歳に拡大）
 - ・サンプル数：10,052人（1997年）、10,021人（2000年）、10,060人（2003年）、10,071人（2006年）、10,252人（2009年）、10,348人（2012年）、10,316人（2015年）
 - ・サンプル抽出方法：層化二段無作為抽出法
 - ・主な調査項目：生活価値観、就業意識、消費

価値観、消費実態、余暇・レジャー、生活設計など、日常生活や消費動向全般

※過去の調査結果と時系列で比較する際には、2012年および2015年調査データのサンプルを15～69歳に限定している

・就業者のサンプル数（15～69歳）：6,812人（1997年）、6,620人（2000年）、6,538人（2003年）、6,647人（2006年）、6,906人（2009年）、5,895人（2012年）、6,129人（2015年）

・なお、1997年～2006年までのデータでは、非正規にあたると見られる「派遣社員として常勤で雇用」の選択肢を設けておらず、正規雇用に含まれている可能性がある

- 3 松下東子・日戸浩之・林裕之『なぜ、日本人は考えずにモノを買いたいのか？』東洋経済新報社、2016年
- 4 小野浩「日本の労働時間はなぜ減らないのか？——長時間労働の社会学的考察」『日本労働研究雑誌』2016年12月号、労働政策研究・研修機構
- 5 生命保険文化センター『自分主義の時代』（東洋経済新報社、1988年）によると、この意見に代表される日本人の生活価値観は「安楽志向」と呼ばれており、責任や苦勞を避け楽に暮らしたいという受動的な姿勢が強いととともに、他人とのかかわり合いを避け利己的に物事を考えたり、仕事はお金を稼ぐことだけを重視したりするという傾向を持つ
- 6 塩野七生『ローマ人の物語Ⅳ ユリウス・カエサル ルビコン以前 [下]』新潮社、1995年
- 7 リンダ・グラットン、アンドリュー・スコット著、池村千秋訳『LIFE SHIFT』東洋経済新報社、2016年

著者

日戸浩之（にっとひろゆき）
消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部 上席
コンサルタント
専門はマーケティング戦略、サービス業の事業戦略
の立案、生活者の意識・行動分析など