



—リクルート「働く喜び調査」—

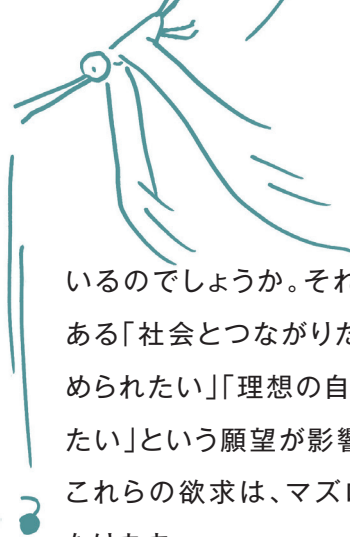
# 日本の“働く”の現在地

2013—2023年の変化

本件に関するお問い合わせ先

<https://www.recruit.co.jp/support/form/>

# はじめに



本レポートは、2013年から毎年実施している「働く喜び調査」の11年分の経年結果をまとめたものです。11年間の調査を通して、我々が気づいたことは、多くの人々が「働く喜び」を求めているという事実です。2017年を除くと、毎年80%以上の人々が「働く喜び」を必要としていると回答し、特に2019年においては88.2%にも上りました。一方で「働く喜び」を感じている人の割合は2017年を底として、毎年40%前後で推移していることが分かりました。つまり、「働く喜び」を必要としながらも、実感できていない人が約2人に1人いるという事実を示しています。なぜ、これほど多くの人々が「働く喜び」を求めて

いるのでしょうか。それは人間の潜在的な欲求である「社会とつながりたい」「必要とされたい」「認められたい」「理想の自分になりたい」「自己実現したい」という願望が影響していると考えています。これらの欲求は、マズローの欲求5段階説とも重なります。この11年間で、働き方改革、ワークライフバランスへの意識の高まり、エンゲージメントへの注目、新型コロナウイルスによるリモートワークの普及、副業の解禁、AIの台頭など、働き方や働く環境は大きく変化しました。これらの変化により、働く人にとっての「働く」ことの意味や価値も変わってきているのではないのでしょうか。それらを解き明かす

ために、今、「働く喜び」に注目していきます。この調査を通じて、時代が変化しても変わらない「働く喜び」を求める人間の潜在的な欲求と、時代と共に変化する「働く」ことの意味や価値について探求したいと思います。そして、「働く喜び」を必要としながらも、それを実感できていないという事実に対して、どのようにすれば「働く喜び」を感じることができるか。この重要な問いについても、分析結果から見えてきた課題を報告したいと思います。働く一人ひとりが異なる個性や強みを持っていると信じています。皆さまがこのレポートから、「働く」ことについての新しい発見を得られることを心から願っています。

## 目次

調査概要	02	ウェルビーイングと組織の生産性	09
働く喜び2013~2023年の変化	03	人材の成長と組織の生産性	10
例年80%以上の人々が働く喜びを必要と感じている	04	生き生き働くための7つの要素とは	11
仕事を自分で選んだ実感があるか/自分ならではの持ち味を生かしているか	05	働く喜びを感じている人とそうでない人の差	12
日本の“働く”のGoodとMotto	06,07	働く喜びを高めるメカニズム	13
キャリアの「不安」と「働く喜び」	08	おわりに	14

# 調査概要



	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
調査対象エリア						全 国					
調査対象者				15歳～64歳の男女個人、働いている人(就業形態問わず)							
調査手法				インターネットモニター調査(スクリーニング・本調査を一本で実施)							
標本設計				全国の15歳～64歳の就業者を母集団とし、 性×年代(10歳刻み)×就業形態(3区分)×居住エリア(4エリア)で母集団構成に合うように回収 ※母集団のデータソース:総務省統計局「労働力調査」(2012年～2022年)							
調査期間	2013年 12月12日 ～12月17日	2014年 12月11日 ～12月17日	2015年 12月17日 ～12月21日	2016年 12月15日 ～12月21日	2017年 12月14日 ～12月19日	2018年 12月13日 ～12月17日	2019年 12月12日 ～12月17日	2020年 12月23日 ～12月28日	2021年 12月22日 ～12月27日	2022年 12月22日 ～12月27日	2023年 12月22日 ～12月27日
サンプル数	11,264人	11,839人	5,503人	5,583人	5,624人	6,983人	5,467人	9,350人	7,699人	7,461人	6,257人



# 働く喜び 2013～2023年の変化

本調査では、「働く喜び」を感じているかどうかについて、7件法で確認しています。過去11年間の推移を見ると、「働く喜び」を感じている人の割合は2017年を境に変化を見せます。2013年以降、5年間にわたり減少傾向にあったものの、2018年に増加に転じ、2019年には全体の44.5%が「働く喜び」を実感し、その後42～44%の間で推移しています。「働く喜び」の実感がやや増加傾向である背景には、社会と働く個人の価値観の変化があります。

日本ではこの11年間でいくつかの重要な法律やガイドラインの変更がありました。例えば、「女性活躍推進法」施行（2016年）、「副業・兼業の促進に関するガイドライン」発表

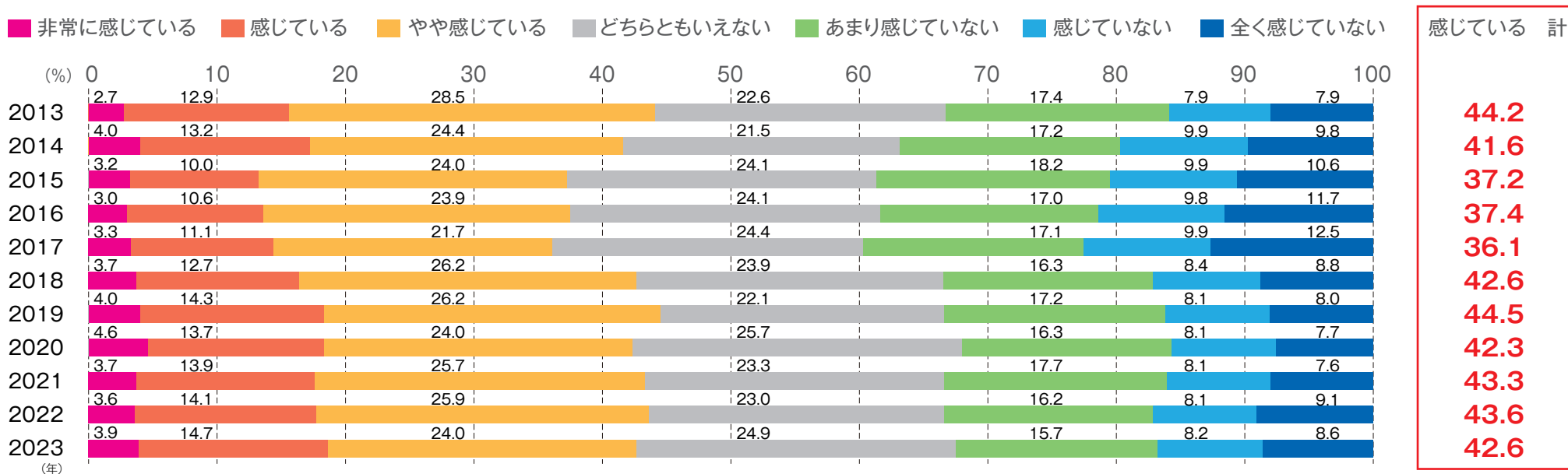
（2018年）、「働き方改革関連法」成立（同年）などがあります。これらの改革は、ワークライフバランスをはじめとした働く環境の改善、パートタイムや非正規社員の待遇改善、そして働く選択肢の拡大をもたらしました。さらに、近年では多様性の尊重やテレワークの普及など、自由な働き方が推進されています。

個人の価値観の変化はどうでしょうか。リンダ・グラットンとアンドリュー・スコットは2016年末に『ライフ・シフト 100年時代の人生戦略』を発売しました。この書籍では、伝統的な「教育→仕事→引退」という3ステージの人生から、多様で柔軟なマルチステージの人生への転換を提唱しています。これは、

長寿化社会の中で、自分自身のキャリアや生き方を見直し、より充実した人生を設計するきっかけを多くの人に提供しました。

社会の変化は「働く喜び」を感じやすい環境を整え、個人の価値観の変化は自分自身が働く意義や価値について深く考え直す機会となりました。11年間の調査結果を見ると、少なくとも「働く喜び」を実感している人が減っているわけではないため、社会の変化や個人の変化が良い方向へ向かっているように思われます。とはいえ、「働く喜び」を感じている人が半分にも満たないこともまた事実であり、まだまだ課題が多い状況であることには変わりないでしょう。

## この1年間、働くことに喜びを感じていたか（※右の数値は非常に感じている、感じている、やや感じているの計）



出典：リンダ・グラットン、アンドリュー・スコット（2016年）『ライフ・シフト 100年時代の人生戦略』東洋経済新報社



# 例年80%以上の人が働く喜びが必要と感じている

「働く喜び」を感じている人は、最新の2023年の結果で42.6%でした。そもそも働く上で、「働く喜び」を必要としている人はどれくらいいるのでしょうか。

2019年の調査では、88.2%の人が「働く喜び」が必要だと回答し、2017年を除いて、毎年80%以上の人が必要だと回答しています。しかし、実際にこの喜びを感じている人は前ページのとおり約40%に限られ、おおそ半数の人が求めているにもかかわらず感じられていないという現状です。

なぜ多くの人が仕事に「働く喜び」を求めるのでしょうか。「働く」と聞いて思い浮かぶ言葉について聞いたところ、毎年上位に挙がるのが「報酬」「生活」「お金を稼ぐための手段」です。一方で「生きがい」や「やりがい」といった回答も多く見受けられま

た。つまり自己実現や自己肯定感を高めるための源泉にもなっているのです。また、家族を支えたり社会への貢献を通じて得られる達成感が、人々に大きな幸福感や喜びをもたらします。

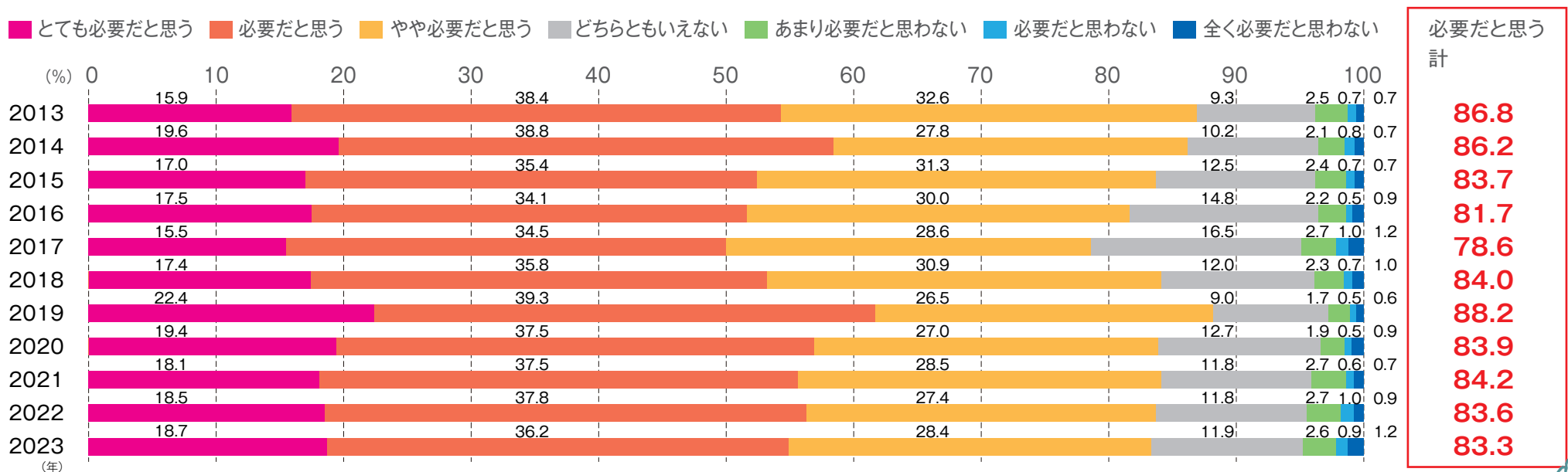
他には、「大変」「つらい」「しんどい」「疲れる」「苦しい」といった単語も見られました。働くことを通じて痛みを感じている人を見過ごしてはいけません。心が健康であることで明日への活力やエネルギーが生まれるのです。企業は、働くことに対して、賃金という形だけで応えるのではなく、一人ひとりが自分の仕事に価値と意義を見だし、その過程で働きがいを感じられるような環境を提供する必要があるのではないのでしょうか。

では、どうすれば「働く喜び」を感じることができるのか。この

問いに答えるために、調査結果を分析して、「働く喜び」を構成する7因子と、「働く喜び」を高めるメカニズムを解明しました。「働く喜び」を構成する7因子は11ページで、「働く喜び」を高めるメカニズムについては13ページの共分散構造分析で解説しています。

全ては「信頼関係」の構築から始まるということです。職場での健全な人間関係が「働く喜び」を感じるための重要な要素です。心理的安全性が高い環境では、個人は自らの強みや価値観を共有し、意義や意味を見つけ、新しい学びによる成長を望むようになります。それが最終的にお客さまや仲間への貢献実感につながり、達成感を仲間や組織と共有することで「働く喜び」が生まれます。

## 仕事をする上で働く喜びは必要だと思うか（※右の数値はとても必要だと思う、必要だと思う、やや必要だと思うの計）



# 仕事を自分で選んだ実感があるか / 自分ならではの持ち味を生かしているか

本調査では、「働く喜び」以外にも多数の設問を聴取しています。その一つが、「今の仕事を自分で選んだ実感があるか」です。2017年の41.1%を底として、ここ数年は40%台後半で推移しています。この傾向は、仕事の自己決定感が以前に比べて増していることを示唆しています。働く人の就業観・キャリア観は、従来の一つの会社での長期勤務から、複数の職を経験するキャリアパスへと意識が変化しつつあります。また、Z

世代を筆頭に自己実現や働くことの意義に重きを置く傾向が強まり、自分の興味や強み、価値観に基づいて仕事を選ぶケースが増えています。仕事選択への意識変化が、「自分で選んだ」という感覚を強くしているのではないのでしょうか。

また、「自分ならではの持ち味を生かしているか」について見てみましょう。こちらも2017年を底として、その後は40%半ばで推移しています。自分の持ち味や強みを生かしたいがそ

れが何か分からない人は多いものです。その一つのポイントは、周囲からのフィードバックで自己認識を深めることです。自分の持ち味や強みを最大限に生かすには、日常的に上司や同僚とのコミュニケーションを図り、信頼関係を築くことが大切です。普段からの適切なコミュニケーションと、何かあった時に相談できる信頼関係が、自分の持ち味を最大限に発揮するための基盤になると言えます。





# 日本の“働く”の Good と Motto

**Good**／「思い続けてきた希望がかなえられている」「仕事の内容に見合った収入を得ている」と回答した人の割合は年々増加傾向

“働く”に関する具体的な項目のうち、この11年間でおおむね右肩上がりに増加しているものを二つ紹介します。

一つは、「思い続けてきた希望がかなえられている」という項目です。この項目に「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した人の割合は、2013年から2023年にかけて9.1pt増加しました。この期間に一時的な減少は見られましたが、全体としては増加傾向にあります。この結果は仕事を通じて自己実現を図りたいという願望や、自分の能力やスキルを生かせる職場を選ぶ傾向が強くなっており、実際に選択したことで「長年の希望がかなった」と感じている人が増えていることを示しています。企業は、従業員にキャリア開発の場を提供することができるかが重要であり、研修プログ

ラムだけでなく、個別のニーズに合った支援やコーチング、キャリア支援を提供することが求められています。自身の将来に投資してくれる企業文化があるかは、「働く喜び」を感じる上でもとても重要な要素です。ただ、右肩上がりとはいっても、「希望がかなえられている」という回答が3割にも満たない現状は、大いに改善の余地があると言えます。

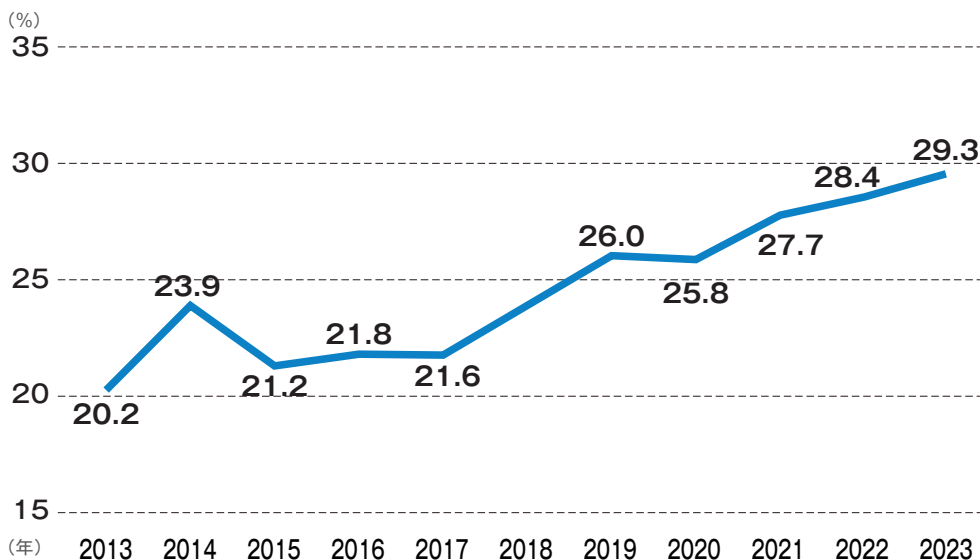
もう一つは、「仕事の内容に見合った収入を得ている」という項目です。こちらは2013年から2023年にかけて10.6pt増加しています。厚生労働省の毎月勤労統計調査によると2013年から2023年にかけて物価も考慮した実質賃金について前年より増加した年は2016年、2018年、2021年とわずか3回しかなく、いずれも前

年比+1%未満でした。なかなか賃金が上がらないのが日本の現状です。ただ、弊社調査の転職時の賃金変動状況に目を向けると、前職と比べて賃金が1割以上増加した転職者の割合は、2013年度が25.8%だったのに対して2022年度は33.6%と増加傾向にあります\*。賃金が上がったことで「仕事の内容に見合った収入を得ている」と実感している人も一定数いると考えられます。一方で、賃金の上昇が限定的であっても、仕事の意義や社会への貢献といった非金銭的な報酬を得ることで、賃金以上の満足感を得られる場合もあります。企業は賃金の向上に努めると同時に、従業員との対話を通じて、自社の事業内容や個人の仕事にどのような価値をもたらしているかを伝え、共感してもらうことが大切です。

\*リクルート「2023年10-12月期 転職時の賃金変動状況」より

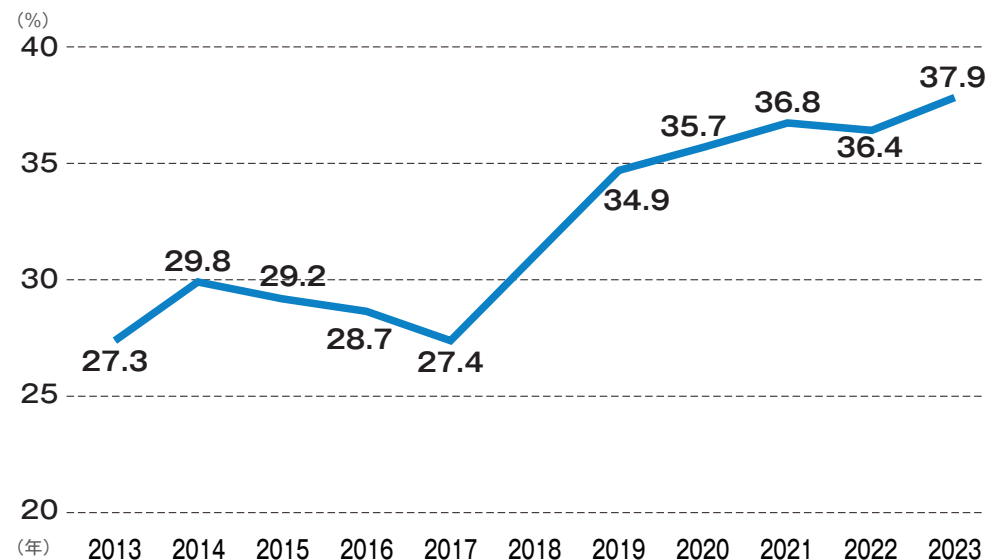
## 「思い続けてきた希望がかなえられている」と回答した人の割合

※数値はあてはまる、ややあてはまるの計 ※2018年はデータなし



## 「仕事の内容に見合った収入を得ている」と回答した人の割合

※数値はあてはまる、ややあてはまるの計 ※2018年はデータなし



# 日本の“働く”の Good と Motto

## Motto / 「職場に自分の居場所がある」と回答した人の割合は年々減少傾向

前ページではこの11年間で状況が改善している項目を紹介しました。一方で、「職場に自分の居場所がある」と回答した人の割合は年々減少している傾向にあり、2013年から2023年にかけて10.9pt減少しました。

これは、現代の職場環境で重視される心理的安全性やエンゲージメントに影響を与える重要な観点です。この傾向はコロナ禍前から始まっていましたが、ここ数年の減少の理由としては、リモートワークなどによる柔軟な働き方が進んだ一方で心理的な距離が遠くなり、一部の人々が孤独感や疎外感を抱いていることが考えられます。

働く場所の自由度が増すことは一般的にはプラスに働きまします。一方で適切なコミュニケーションの量や質が担保されない場合、個人によっては孤独感や疎外感を持ってしまいます。それが要因となって従業員のエンゲージメント低下や生産性の低下につながる可能性があります。

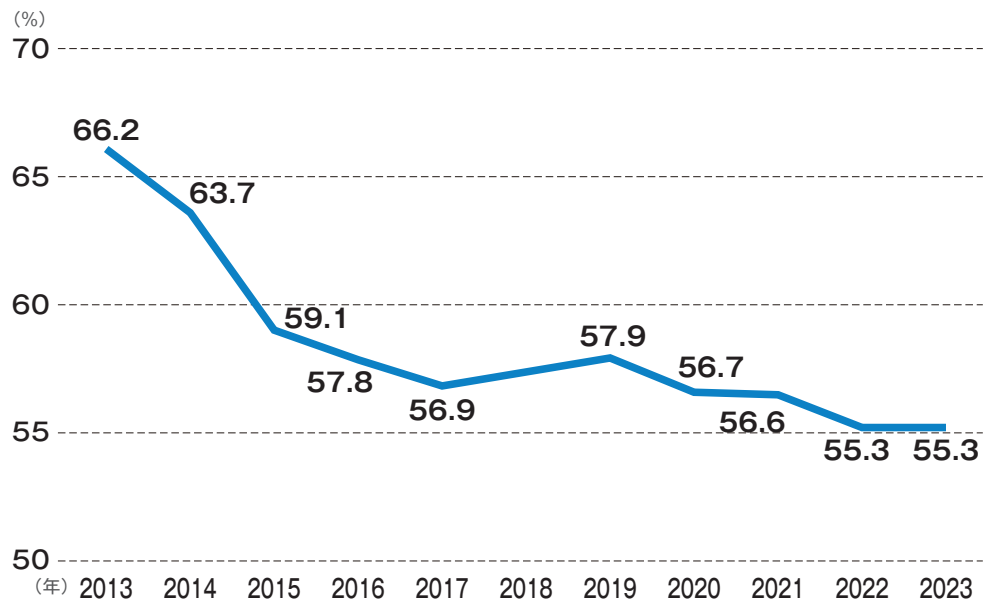
技術の進歩と社会の進化は多くのポジティブな影響を与えますが、それに伴う働き方の変化が、従業員の心理的な側面にどのような影響を及ぼすかを常に考慮することが必要です。デジタル技術が進んでも、「人とのつながりを持ちたい」「心の距離を近づけたい」という人間の潜在的なニーズを忘れては

なりません。企業には、従業員が職場での居場所感を持ち、充実した働きがいを感じられるように環境を整備したり、心理的なサポートをする責任があります。

個人が日々心掛けるべきは、日頃から気軽に相談できるような関係性を築き、お互いの理解を深め合い、期待を寄せ合うことです。仕事の話だけでなく、日常のささいな会話も人間関係を豊かにするためには重要です。特に新卒入社や異動・転職などで新しい環境に変わった人は、すぐには職場に自分の居場所があると感じにくいものです。そのような時、率先してサポートすることを、私たち一人ひとりがより一層意識することが重要ではないでしょうか。

### 「職場に自分の居場所がある」と回答した人の割合

※数値はあてはまる、ややあてはまるの計 ※2018年はデータなし





# キャリアの「不安」と「働く喜び」

「キャリアに対しての不安」を感じている人はどれくらいいるのか。また、それと「働く喜び」の関係を見てみましょう。

まず「キャリアに対しての不安」について分析したところ、不安を感じている人は38.4%（非常に感じている+感じている）でした。こちらを「働く喜びを感じているか」とクロス集計したところ興味深い結果が得られました。

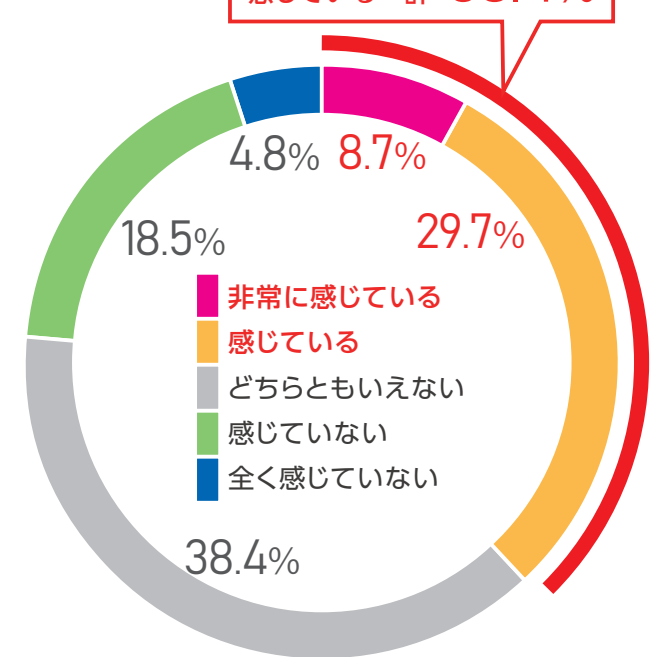
「キャリアに対しての不安」を「非常に感じている」場合は、働く喜びを感じている人の割合は24.5%と低く、働く喜びを感じていない人の割合は61.4%と顕著に高い状況です。

次に、「キャリアに対しての不安」を「感じている」場合は、働く喜びを感じている人の割合は45.2%であり、意外にも全体よりも高い状況です。つまり、「キャリアに対しての不安」を「非常に感じている」層と「感じている」層の間に大きな川が流れ

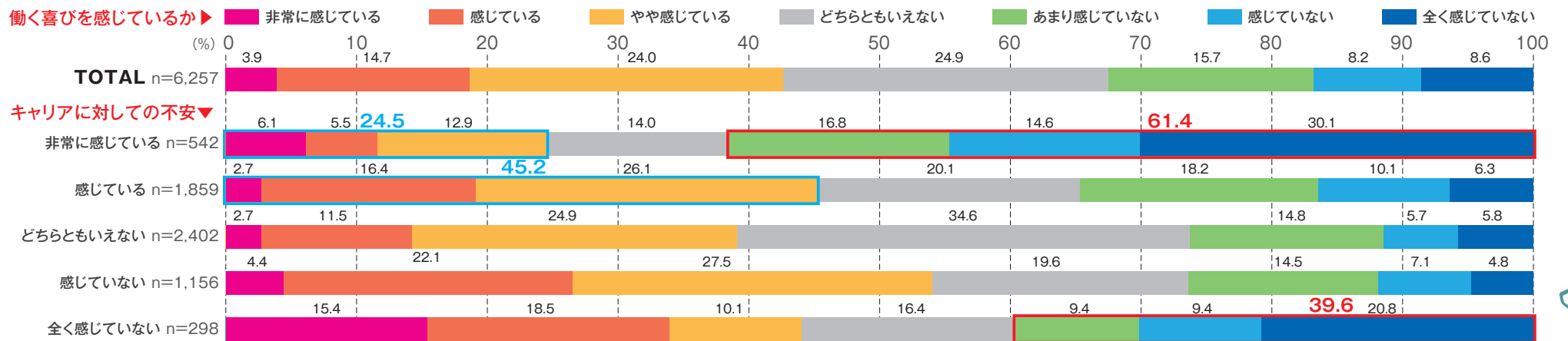
ているのです。キャリアの「不安」には取り除くべき不安と、健全な不安があると言えるでしょう。健全な不安とは、「もっとスキルを身に付けたいといけない」という気持ちや、キャリア実現に向けてやるべきことを考えるとといった類いの不安を指します。これらの不安は、働く活力や原動力になっているのではないのでしょうか。

さらに、「キャリアに対しての不安」を「全く感じていない」場合でも、働く喜びを感じていない人の割合が39.6%に上がることが分かりました。これは、仕事における刺激の不足や成長への渴望を示唆しています。従業員が自らのポテンシャルを発揮し、充実感を得るためには、彼らに適切な挑戦と成長の機会を提供することが大切です。

「キャリアに対しての不安」を感じているかについて (2023年)



「キャリアに対しての不安」と「働く喜びを感じているか」について (2023年)



# ウェルビーイングと組織の生産性



ここでは働く人の「ウェルビーイング」に着目し、組織の成果・パフォーマンスとの関係を分析しました。ウェルビーイングとは、単なる健康や幸福ではなく、仕事の充実感や生活の満足度を包括的に示す概念です。経済産業省が推奨する「健康経営」や、政府が2021年に発表した「成長戦略実行計画」では、「国民がWell-beingを実感できる社会の実現」と、ウェルビーイングの重要性が紹介されています。私たちは、後述する「働く喜び」を構成する7つの要素と35項目からマーティン・セリグマン博士が提唱したPERMA理論を参考に、ウェルビーイングを構成する15項目を抽出して合成変数を作成し、ウェルビーイングの状況を確認しました。PERMA理論は、ウェルビーイングを高めるために重要な5つの要素：P（ポジティブ感情）、E（没頭）、R（良好な人間関係）、M（人生の意

味）、A（達成感）を説明する理論です。

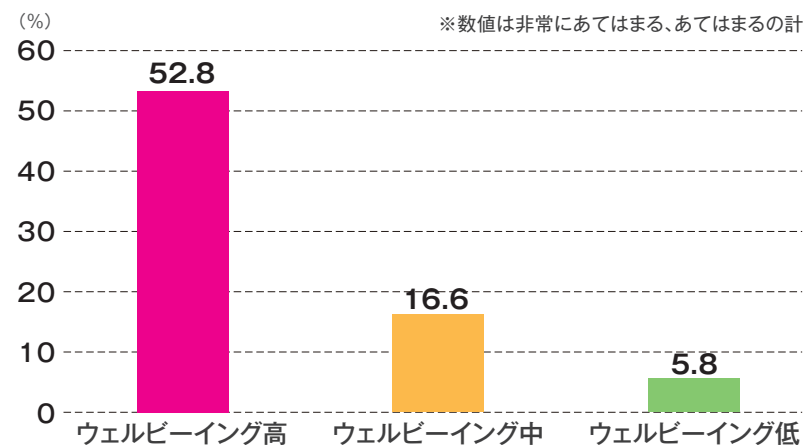
ウェルビーイングの高い群、中間群、低い群に分け、部署の成果やパフォーマンスが高いと回答した割合を見ると、ウェルビーイングが高い群は52.8%、中間群は16.6%、低い群は5.8%でした。ウェルビーイングが高いと組織の成果も高いという明確な傾向が見られました。

ウェルビーイングが高い環境は、従業員が各自の能力を最大限に発揮し、仕事へ積極的に取り組んでおり、なおかつ、周囲との関係性やコミュニケーションが良好である状態を意味します。企業は、働きがいのある職場文化の醸成、職場内でのポジティブな人間関係の促進、適切な報酬の提供、個人のキャリア成長を支援するプログラムの実施など、従業員のウェルビーイングを向上させるための施策に投資する必要があります。

す。

従業員同士の関係性やチームワークを向上させるために、近年注目されているのが「組織開発」です。組織開発は、組織内の人間関係や部署間の連携を改善し、組織全体のパフォーマンスを最大化するための取り組みです。私たちは、一人ひとりが自分のことと周囲の人々のことを積極的に理解することが重要だと考えています。まず自己の内面を理解し、客観的にその状態を把握するようなメタ認知を行うことが大切です。ただ、自己を理解すること、他者に自分を理解してもらうことはどちらも決して簡単なことではありません。企業や現場の管理職が組織開発の考えを意識して、職場での自己開示とフィードバックを促進する。その結果として、心の距離を近づけて互いの認識を深めていくことが望ましいでしょう。

## 「私が所属している部署は、組織の成果やパフォーマンスが高い」と回答した割合（2022年）



※5件法で聴取した「働く喜び」を構成する7要素35項目のうちPERMA理論を参考に15項目を選定し、その平均値をウェルビーイング指標とした。ウェルビーイングの高い群、中間群、低い群で人数がほぼ均等となるように分類した



# 人材の成長と組織の生産性

前ページで紹介した「ウェルビーイング」は、一人ひとりの状況やコンディションに着目した概念です。ここでは、所属する組織や職場の状況に着目します。

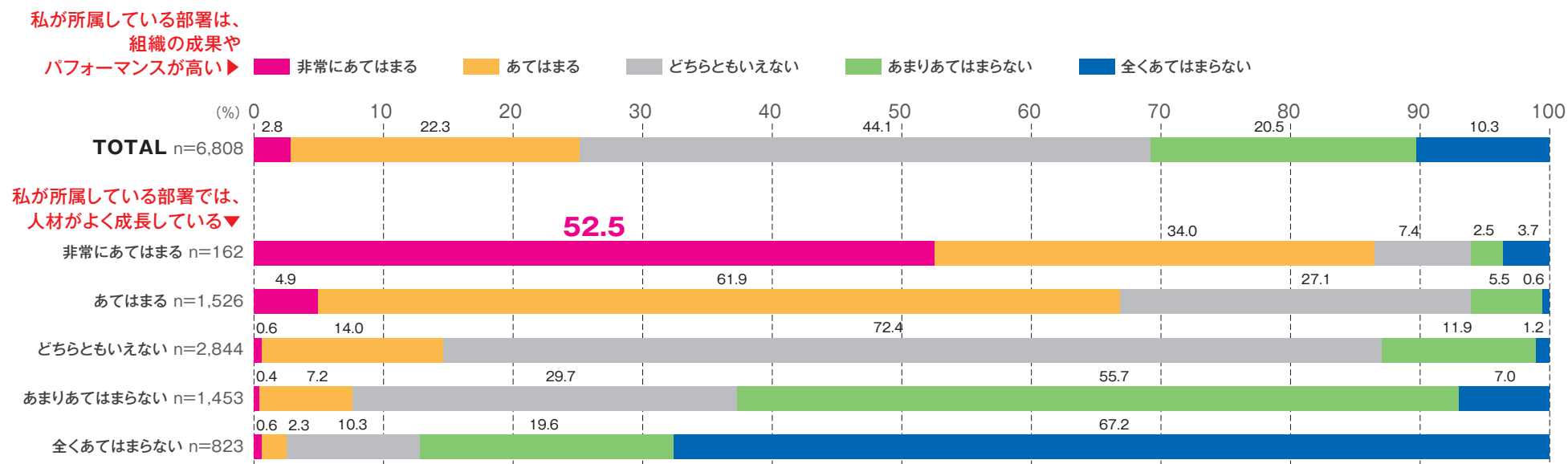
「所属している部署の人材の成長」と「組織の成果やパフォーマンス」の関係について分析しました。この結果で着目すべき点は、「所属している人材がよく成長している」の項目で「非常にあてはまる」と回答した人のうち、「組織の成果やパフォーマンスが高い」に対しても「非常にあてはまる」と答えた人が52.5%にも上ったことです。組織戦略として人材育成に取り組むことは、従業員の成長と組織全体のパフォーマンス向上を実現するために非常に重要であるということが示唆されています。組織戦略として人材育成に取り組む際の重要な観点はどのようなものでしょうか。

まず、人材育成への取り組みは企業の理念やビジョンと密接に結びついている必要があります。人材育成方針を策定する際は、現状の把握、目指すべき社員像の明確化、そして具体的な取り組みの計画が重要です。これには、従業員一人ひとりの能力やスキル、役割、成長意欲を評価し、それらを企業の長期的な目標と照らし合わせて、必要なスキルや役割を特定する作業も含まれます。

次に、人材育成を行う際、おのおのの個性に合わせた具体的な学習目標の設定、実践的な学習機会の提供、そして定期的なフィードバックとサポートをしっかりと行うことが挙げられます。学習目標は、本人のキャリア思考に合ったもの、かつ達成可能であり、最終的には組織の目標達成に貢献するものであるべ

きです。組織戦略に照らし合わせながら、個別具体で、一人ひとりに向き合っていく姿勢が企業や組織に求められています。最後に、人材育成は「一度決めたら終わり」ではなく、継続的なプロセスであることを理解し、常に学び続けることを組織文化にすることが大切です。そういった文化を醸成するにはおのおのの成功体験や創意工夫した点をみんなで共有したり褒め合う「機会」を意図的に作るのが有効です。こういった機会によって人は自身の成長を自覚し、もっと学びたいといった能動的なアクティブラーニングが期待できます。組織で学習し続けることで、「私」だからできたではなく、「私たち」だからできたといった一体感や高揚感が生まれ、帰属意識や互いに学び合う風土がより醸成されるでしょう。

「所属している部署の人材の成長」と「組織の成果やパフォーマンス」について (2022年)



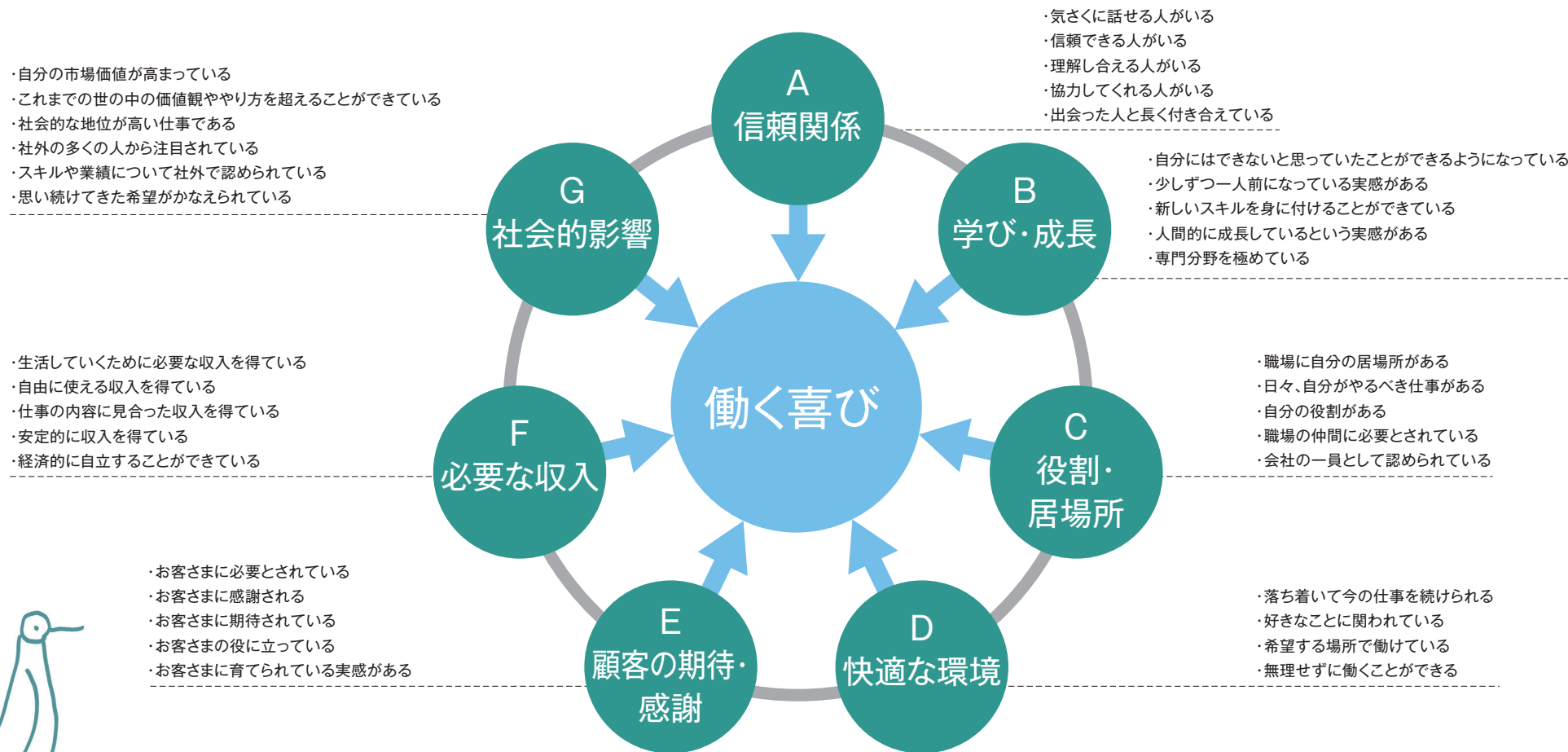
# 生き生き働くための7つの要素とは

ここからは、「働く喜び」を構成する7つの要素について紹介します。我々は「働く喜び」を多面的に捉えるために、2013年に54項目の質問から「働く喜び」を構成する7つの因子を定義しました。これを数回の調査を通じて検証した上で、現在は35項目に絞り込んでいます。

具体的な7因子は、「信頼関係」「学び・成長」「役割・居場所」「快適な環境」「顧客の期待・感謝」「必要な収入」「社会的影響」です。各因子は、組織内での人間関係の質、個人の成長機

会、仕事の意義、職場環境の快適さ、仕事を通じて達成される社会的な貢献など、働く人々が仕事に対して持つ満足感や充実感に直接影響を与えていると考えています。

## 働く喜びを構成する7つの要素



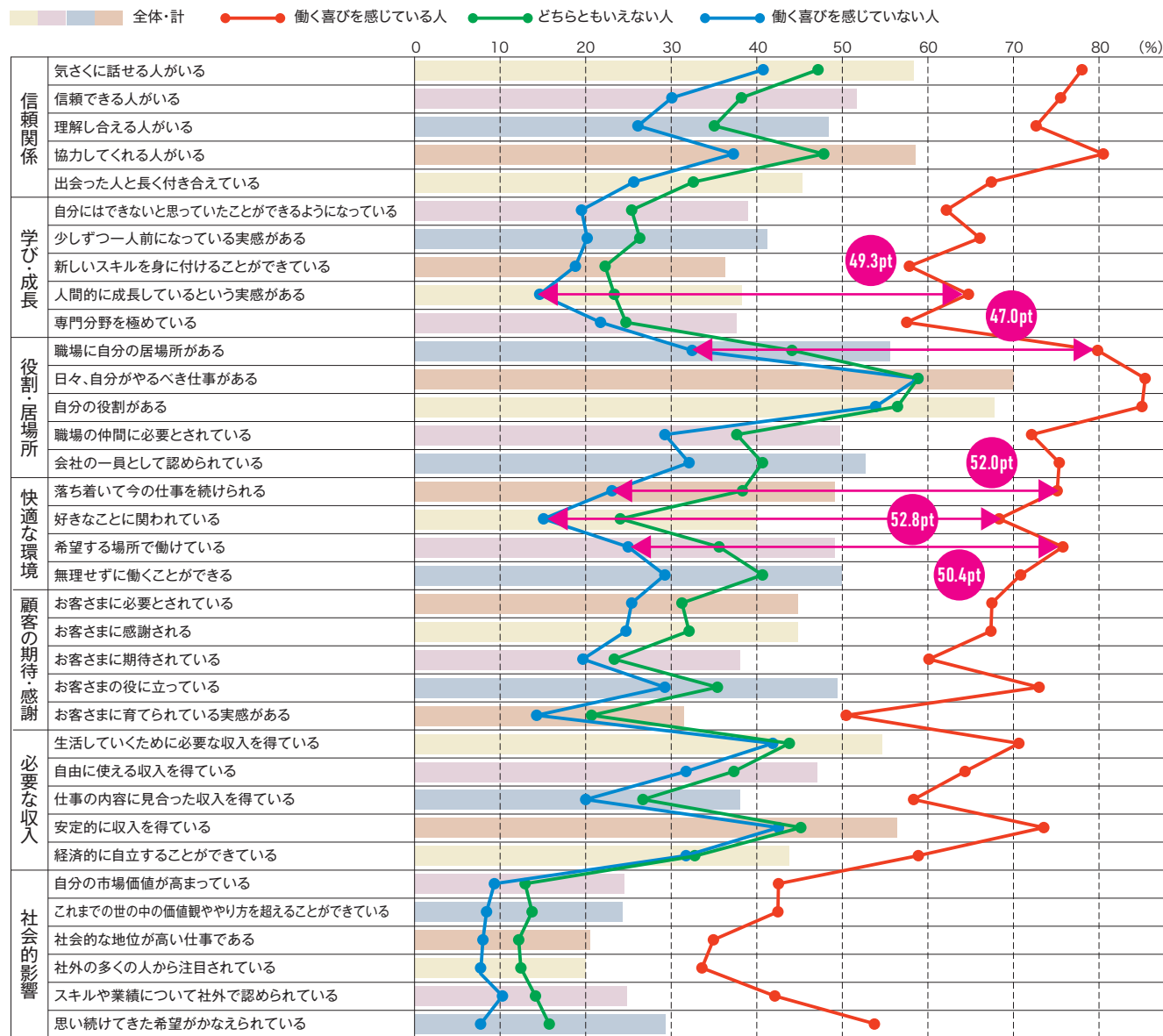
# 働く喜びを感じている人とそうでない人の差



「働く喜び」の7因子35項目における2023年の分析結果を示します。働く喜びを感じている人、どちらともいえない人、働く喜びを感じていない人の3分類で集計しました。特に、「働く喜びを感じている人」と「働く喜びを感じていない人」で差が大きかった5項目を強調しています。最も大きな差異を示したのは「好きなことに関わっている」で52.8ptの差がありました。以下、「落ち着いて今の仕事を続けられる」が52.0pt、「落ち着いて今の仕事を続けられる」が50.4pt、「人間的に成長しているという実感がある」が49.3pt、「職場に自分の居場所がある」が47.0ptと続きます。この結果から、働く喜びを感じている人とそうでない人の差は、自己実現、心理的な安全性、自己成長の実感にあることが示唆されます。

この傾向は、「働く喜び」を得るためには、ただ単に業務をこなすだけでなく、自己実現や成長の機会が提供される環境が重要であることを表わしています。組織としても、従業員一人ひとりの能力や関心に合わせた役割を提供し、学びや成長を促進する文化を築くことが、高いパフォーマンスを実現する鍵となります。また、心理的な安全性を保障し、オープンで相談がしやすく、支援的なコミュニケーションを促進することで、「働く喜び」と組織の成果はさらに向上すると言えるでしょう。

働く喜び7因子について(働く喜びを感じているかによる比較 2023年)





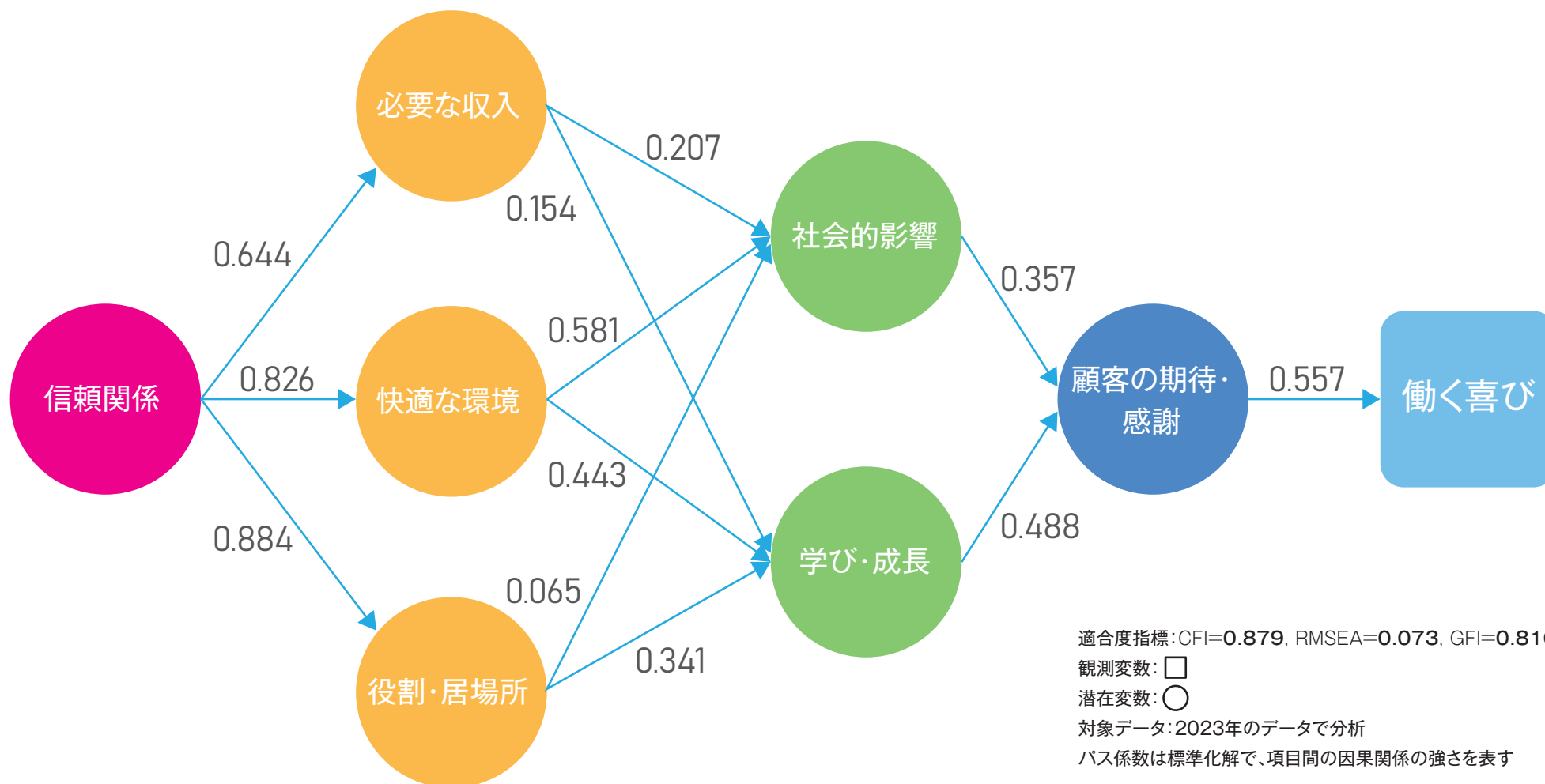
# 働く喜びを高めるメカニズム

「働く喜び」を構成する7因子35項目を用いて、「働く喜び」の背後にあるメカニズムを明らかにするために共分散構造分析を行いました。「働く喜び」は「信頼関係」を基盤とし、「必要な収入」「快適な環境」「役割・居場所」からなる衛生要因、「社会的影響」「学び・成長」からなる動機付け要因、「顧客の期待・感謝」という4階層のメカニズムによって高められることが明らかになりました。

この結果から見てきたことは、全ては「信頼関係」の構築から始まるという点です。「信頼関係」から出るパスは、いずれも0.644、0.826、0.884と高い値を示しています。職場での健全な人間関係や信頼関係が「働く喜び」を感じるための起点になっているのです。

また、「快適な環境」から出ているパスはそれぞれ「社会的影響」

が0.581、「学び・成長」が0.443とこちらも高い値を示しています。つまり心理的安全性が高い環境では、個人は自らの強みや価値観を共有し、意義や意味を見つけ、新しい学びによる成長を望むようになります。その意義や成長が最終的にお客さまや仲間への貢献実感につながり、達成感や感謝、高揚感を仲間や組織と共有することで「働く喜び」が生まれるのです。





# おわりに



過去11年間の調査を総括すると、約8割以上の人は「働く喜び」が必要と感じていても、実際に「働く喜び」を感じているのは約4割という状況に、大きな変化はありません。ただ、調査結果を子細に見ると、働く人の状況は、良い点(Good)と、改善が必要な点(Motto)が浮かび上がってきました。Goodな側面として、希望がかなえられている人の割合と、仕事の内容に見合った収入を得ている人の割合が増加していることが挙げられます。このポジティブな傾向は、キャリア自律性が高まり、生き方の多様性が受け入れられる現代において、特に注目すべき点です。副業や兼業の機会拡大、社内異動に関する手挙げ制度、アルムナイネットワークの構築など、選択肢の増加はこのポジティブな流れを後押ししています。

一方、懸念されるのは、「職場に自分の居場所がある」という

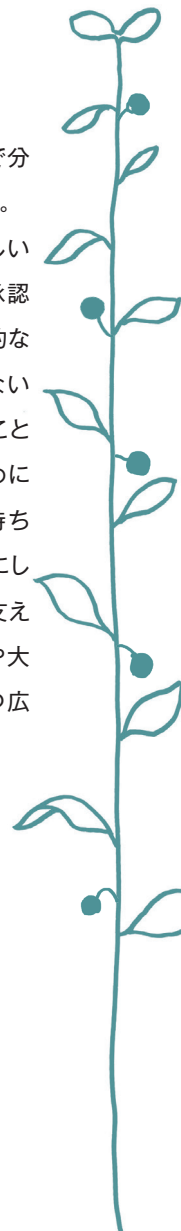
実感の低下と、多くの人が「働く喜び」を求めているにもかかわらず、その実感が得られていないという現実です。特に居場所の実感の低下は、昨今重要視されている人々のウェルビーイングやエンゲージメントに影響を及ぼすことが想定され、企業が真摯に向き合うべき課題であると言えます。今回の調査では、従業員のウェルビーイングの高さと組織全体のパフォーマンスの高さとの間に相関関係があることが示され、ウェルビーイングの大切さが改めて明らかになりました。ハンス・クリスチャン・アンデルセンが、「目は目を見ることができない。指は指をさすことができない。誰でも自分のことは案外分らないもの」と言ったように正しく自分を理解することは意外に難しいものです。一方、私たちには「かけがえのない個性」と「まだ見ぬ個性」があります。自分らしい「個性」を自覚し、かつ発揮することで、組織貢献や社会貢献を実感し、「働

く喜び」につながるのです。そのためにも共分散構造分析で分かかってきたように全ての土台となる「信頼関係」が大切です。最後に、テクノロジーの進化やAIの台頭による変化の激しい時代であっても、人間の「人とのつながりを持ちたい」「承認欲求を満たしたい」「自己実現を図りたい」といった潜在的なニーズは変わりません。私たちは、変わるものと変わらないものを見極めながら、自分らしさとは何か?を考え続けることが大切なのではないでしょうか。まだ見ぬ自分を知るために好奇心を解き放つこと。新しい環境に飛び込む勇気を持ち続けそれを周りが応援すること。それが、私たちが大事にしている考え方です。一人ではできなかったけれど周りが支えてくれたからできたといった、学びや感謝、感動を組織や大切な仲間と共有することで、「働く喜び」の輪は少しずつ広がっていくでしょう。



## ■調査担当:リクルート HR 横断リサーチ推進部 研究員 菊池 満帆

新卒でパナソニック株式会社に入社し、機構設計エンジニアとして特に熱設計およびCAEを用いた熱シミュレーション業務に従事。その後リクルート(旧リクルートキャリア)に入社し、ハイキャリア・グローバル・コンサルティング部に配属。営業およびコンサルタントとして、ハイキャリア領域の製造業分野の企業および求職者の支援に従事。現在は中途、新卒、アルバイト・パート領域等HR全般の市場調査やデータ分析を担当。





—リクルート「働く喜び調査」—

# 日本の“働く”の現在地

2013—2023年の変化



株式会社リクルート  
HR横断リサーチ推進部 HRリサーチセンター  
〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2  
グラントウキョウサウスタワー

発行  
2024年4月  
調査名：働く喜び調査

制作チーム  
菊池 満帆、津田 郁  
デザイン／(有)K'sデザイン 小林 繁則

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。  
©Recruit Co., Ltd. All rights reserved.