



WORK VIEW 2021

—ポストパンデミックの仕事観—

Contents

PART
01 プロローグ 03

PART
02 「働く」を充足する体験要素 06
—Work Experience Factor—

PART
03 日本人の「働く」に対する価値観 16

3-1 仕事観の構成要素 —Work View Factor—

3-2 仕事観によるワーカーの7分類 —#workTag—

PART
04 働く場（ワークプレイス）への意識 29

4-1 働く場の自由化がワーカーに与える影響

4-2 オフィスに求められる役割

PART
05 仕事観から紐解く働き方戦略の未来 42

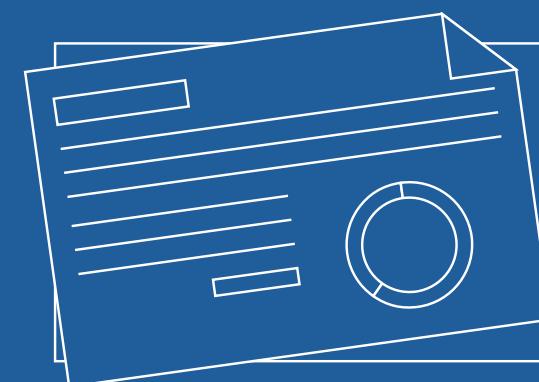
5-1 持ち味が活きる環境ポートフォリオ

5-2 働き方を活用した組織戦略 —AICSサイクル—

PART
06 エピローグ 51

PART 01

プロlogue



第1章：プロローグ

変化の兆しを見せる 日本の働き方

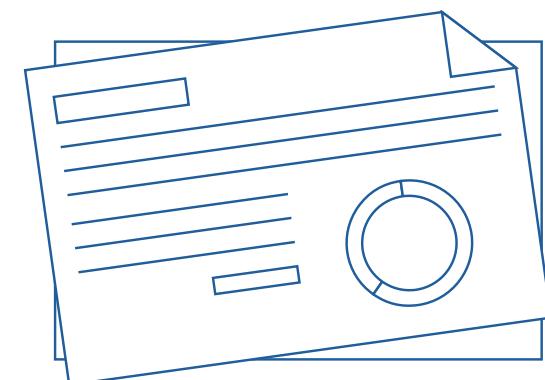
「働き方」は、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響（以下、コロナ禍）を最も受けた分野の一つだろう。コロナ禍で、半強制的に在宅勤務を経験したワーカーは少なくない。これまでオフィスを中心に仕事をしていたワーカーが新たな働き方を実践したこと、「働く」への意識は大きな影響を受けたと考えられる。ワーカーの意識は、それを受け止める働き方や働く環境をどのように変革させるか悩んでいる組織にとっての羅針盤となるだろう。

仕事観の現在地から これからの働き方を導く

では、「よい」働き方とはなんだろうか。自組織に適していることが大前提だろう。では、自組織に適しているかどのように判断すればよいのだろうか。さらに言えば、自組織に適合させるために働き方をどのように変革すべきだろうか。それらの問いに答えることを本レポートの目的とする。そしてここでは「働く」を充足する体験や「働く」と向き合う価値観（仕事観）を切り口に日本のワーカーの特徴を明らかにし、「よい」働き方や「よい」環境を紐解いていく。またその結果をもとに、先行きが不透明なこれからの時代において、組織をしなやかに、そして強くする働き方の活用戦略も提示したい。

6,000人の「働く」意識を 紐解く

日本国内約6,000名への意識調査を行い、本レポートではその調査結果をベースに話を展開する。この調査では主に「働く」に関する活動実態や仕事観を問うアンケート項目を用意し、今現在におけるワーカーの特徴を明らかにしていく。



調査概要

調査内容

「働く」に関する価値観及び活動実態のアンケート調査

調査時期

2020年10月30日～11月2日

調査方法

インターネット調査(株式会社マクロミル)

調査対象

日本国内の民間企業正社員及び公務員

有効回答数

6,192

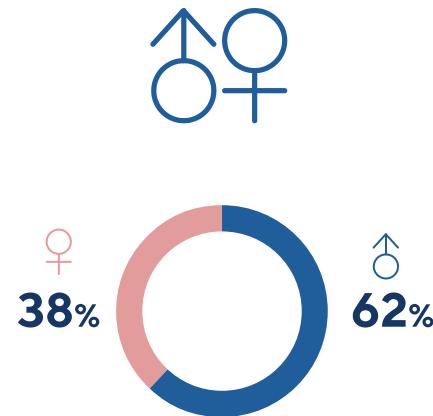
割付条件

在宅勤務の頻度、家庭環境による割付

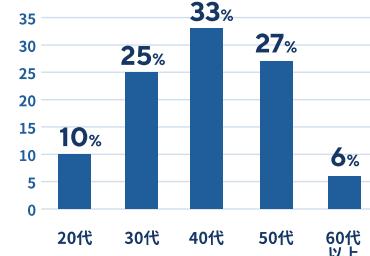
設問項目

属性設問+価値観及び活動実態設問(5段階評価)

性別



年齢



職種



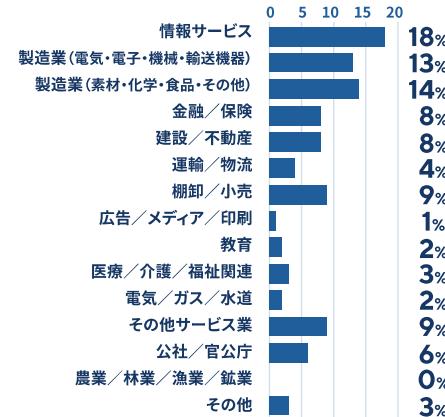
営業	20%
事務(企画・マーケティング、経理・人事総務など)	46%
エンジニア	21%
研究職	4%
デザイナー、クリエイター	2%
専門職	3%
公務員事務系	4%

役職



事業部長・部長クラス	9%
課長クラス	17%
係長・主任クラス	22%
一般社員	52%

業種



現在の在宅勤務の頻度



週5日以上	25%
週3～4日	25%
週1～2日	25%
それより少ない頻度/全くしていない	25%

家庭環境



子どもあり(小学生未満)	各 17%
子どもあり(小学生)	
子どもあり(中学生以上)	
パートナーと同居・子どもなし	
一人暮らし(独身・既婚)	
親や兄弟、友人と同居(独身)	

PART 02

「働く」を充足する体験要素 —Work Experience Factor—



第2章 「働く」を充足する体験要素 —Work Experience Factor—

みなさんは働く中でどのようなときに幸せを感じるだろうか。1日の約3分の1を「働く」に費やしているのだから、そんな瞬間を増やしたいと思うのが自然だろう。本章では、ワーカーの活動実態調査をもとに、「働く」の幸せにつながる要素を紐解いていく。

「働く」を充足する 11の体験

今回の調査では、ワーカーと「働く」を結び付ける体験要素を、働き方（Workstyle）、仲間（Communication）、組織（Company）の3つの観点から明らかにした（P9-12）。因子分析から導かれた体験要素を本レポートでは「Work Experience Factor (WXF)」と呼ぶこととする。このWXFを使うことによって、個人にとっては仕事の充足度を測る指標として、また組織にとっても社員が幸せに働く職場づくりのためのガイドとしての活用が望めるだろう。以下にそれぞれのWXFについて解説していく。

WXF01： セルフマネジメント

まずは、先ほど挙げた3つの観点の内、働き方でまつわる体験要素を紹介する。1つめは「セルフマネジメント」因子である。これは、自身の意思で業務やキャリアをコントロールできるという体験を意味する。例えば、自分で業務の進め方を決められたり、その過程で自分なりの工夫を込められたりする活動で形成されている。つまり、組織や他者に従属的に業務設計やキャリア設計が行われるのではなく、自分がそれらを決定付けている感覚が働く充足度を高める上で重要と言えそうだ。

WXF02： 現業の喜び

2つめの因子は「現業の喜び」で、現業が自分にも社会にも好影響を与える体験を意味する。WXF01は比較的プロセスに関わる因子だったが、こちらはコンテンツ（仕事内容）に関する因子である。このWXF02は、取り組んでいる仕事自体に喜びを感じているかを測る指標と言えるだろう。

WXF03： 自分らしさへの自信

3つめは「自分らしさへの自信」で、仕事やキャリアで意思決定する局面において自分の感性や思いを信じられる体験を意味する。平たく言うと、困難や分岐点にぶつかったときに、自分ならなんとかなる、もっとよくできると思える状態である。

WXF04： 精神的・社会的な健康

4つめは「精神的・社会的な健康」で、理想に近い公私のバランスを実現し、日々健康的な心持ちで過ごせる体験を意味する。特に、人や社会とのつながりを感じられることが重要な要素で、コロナ禍の影響でリモートワークの影響かは定

かではないが、それらによるつながりの欠如や孤独も反映された因子といえる。近年、育児ワーカーやシニアワーカーも仕事を長く続ける傾向にあるが、それはこの因子のように仕事を通じて社会と繋がっていきたいという意識の高まりも一因と考えられる。

WXF05： 適切な評価と対価

5つめは「適切な評価と対価」で、自身の能力や意思が現業とつりあい、その評価も適切である体験を意味する。自分のアウトプットへの評価に焦点が当たった因子で、特に上司や同僚といった身近な存在からの評価に納得感を得られることを指している。

WXF06： 心理的安全性

6つめからは、仲間、コミュニケーションに関する体験要素を紹介する。まずは、話しやすさ、相談のしやすさ、助け合いなど同僚との関係性を高める要素で構成されたいわゆる「心理的安全性」に関わる¹⁾因子である。これは、単に仲良く過ごせるとか楽しく過ごせるといった和やかな関係性ではなく、深い悩みや突飛な発想も仲間へ投げかけられる体験であることがポイントだ。

WXF07： 人脈拡張性

7つめは「人脈拡張性」で、人脈を新たに生成、発展させられる体験である。人脈の対象は自組織内だけでなく、自組織外の知人、友人、パートナー的な関係性も対象となる。

WXF08： 相互影響する関係性

8つめは「相互影響する関係性」で、チームメンバーと学び、成長、尊敬などの観点で相互に影響を与えあえる体験を意味する。この相互影響状態はチームとして成り立つ必要条件であり、チーム内で相乗効果を生み出してチーム力の総和を高める効果を発揮する³⁾。

WXF09： リーダーからの やる気の伝導性

9つめは「リーダーからのやる気の伝導性」で、リーダーと共に働くことでモチベーションが高まる体験を意味する。これは、コミュニケーション因子の中でもマネジメントやリーダーシップに焦点が当たった体験である。このWXF09で注目したいのは、業務的なマネジメントだけでなく、メンバーを情緒的に動機づける

言動もこの因子を構成している点だ。ここ最近では、リモートワークになってから情緒的なコミュニケーションをなかなか確保できないという声もよく聞かれるが、業務的な確認だけでは信頼関係は作れない。フィードバックの回数が増えるほどエンゲージメントが高まるという調査結果²⁾もあるように、心を豊かにする相談やフィードバックの取り方がリモートワーク時代の重要なリーダーシップとなるかもしれない。

WXF10： 所属の誇らしさ

続いて、組織との関係性を通して「働く」を充足する因子について説明する。その一つは「所属の誇らしさ」で、所属する組織で働くことに誇りや意義を感じられる体験である。これは、組織を通した成長と社会貢献の体感や組織のビジョン・理念への共感といった要素で構成される因子である。

WXF11： 組織の正しさ

最後は「組織の正しさ」で、ハラスメントや差別的・是正など組織内部の社会的な正しさを実感できる因子である。組織エンゲージメント因子であるWXF10とWXF11を比較すると、前者は働く上で満足を高める因子で、後者は不満足を減らす因子と位置付けられる。



WXF Work Experience Factor

- 01 セルフマネジメント 02 現業の喜び 03 自分らしさへの自信 04 精神的・社会的な健康 05 適切な評価と対価
06 心理的安全性 07 人脈拡張性 08 相互影響する関係性 09 リーダーからのやる気の伝導性 10 所属の誇らしさ 11 組織の正しさ



※因子分析より（最尤法、プロマックス回転）

「働く」を充足する体験要素

「働き方」因子

働き方との関係性



セルフマネジメント

自身の意思で仕事やキャリアをコントロールできること

- ・働き方や仕事の進め方に対して、自分なりの工夫を加えて改善している
- ・周囲の誘惑に負けず自律的に仕事を組み立てられている
- ・自身の裁量で仕事を進められている
- ・自身の働き方やキャリアについて内省・追求している

01



現業の喜び

現業を通して自分にも社会にも好影響を与えること

- ・今携わっている仕事を楽しんでいる
- ・自身の仕事を通じて達成感を得られている
- ・自分の個性や能力を活かせて働けている
- ・自身の仕事を通じて、社会や会社に貢献できている

02



自分らしさへの自信

仕事やキャリアなどの意思決定をする際に、自身の感性や思いを信じられること

- ・SNSなどを利用した情報発信を積極的に行っている
- ・自身の状況や気分に合わせて、働く場所を自由に選んでいる
- ・仕事を通してやりたいことや将来像が明確である

03



精神的・社会的な健康

理想に近い公私のバランスを実現し、日々健康的な気持ちで過ごすこと

- ・プライベートの人間関係に不安やストレスを抱えず過ごせている
- ・必要に応じて体調管理やストレス発散を行えている
- ・仕事中でもプライベートでも孤独を感じず過ごせている

04



適切な評価と対価

自身の能力や意思と現業が適切であり、その評価も適切であること

- ・今の給与は、自身の仕事に適切に評価されている
- ・自身の仕事は、会社から適切に評価されていると感じる
- ・自身の仕事に対して、上司や同僚から適切なフィードバックを受けている

05

「コミュニケーション」因子

仲間との関係性



心理的安全性

チームメンバーと話しやすく
助け合えること

- 今のチームでは、分からぬことや困ったことがあれば助けを求めやすい
- 今のチームでは、問題が起きたときメンバーで協力して解決しようとしている
- 今のチームでは、互いの仕事状況や生活状況を思いやつて行動している
- 社内メンバーと気軽な情報交換や雑談は十分できている

06



人脈拡張性

社内外問わず幅広い人々と交流し
ネットワークを形成できること

- 社外ネットワークを作る異業種交流会のような課外活動を行っている
- 部門や役職の壁を越えてのコミュニケーションは十分できている
- 社内外問わず大事だと思う人とは定期的に交流している

07



相互影響する関係性

チームメンバーと学びあい、
高めあい、敬いあえること

- 今のチームでは、メンバー同士刺激を与えあっている
- 今のチームでは、互いの熱意やモチベーションを感じている
- 今のチームでは、一体感が醸成されている

08



リーダーからのやる気の伝導性

リーダーと仕事をしていると
モチベーションが高まること

- 現在のリーダーと今後も一緒に仕事をしたいと思う
- 現在のリーダーと仕事をするとモチベーションが高まる

09

「エンゲージメント」因子

組織との関係性



所属の誇らしさ

現在の組織で働くことに誇りや
意義を感じられること

- 現在勤めている会社に所属していることを誇りに思う
- 現在勤めている会社のビジョンや使命に共感している
- 現在勤めている会社は、人々の幸せや地球環境など世の中に良い影響を与えていている

10



組織の正しさ

経営層や同僚から誠実さや
多様性を感じられること

- 現在勤めている会社では、セクハラやパワハラなど困ったことがあってもきちんと正されている
- 現在勤めている会社では、同僚はみな大変よく仕事をしている
- 現在勤めている会社では、性差、国籍、障害など関係なく活躍・昇進している

11

若さは体験を前向きにするのか

現状どのような人が充足した働く体験を得られているのだろうか。ここからは、個人の属性別にWXFへの反応を比較してその傾向を探っていく。(P14-15)

性別による体験充足度の差はほとんど見られないが、年代ではグラデーションが見て取れる。30代以下のミレニアル世代は全体的に充足度が高く、50代まで年齢が上がるにつれて充足度が低くなる傾向にある。未だ多くの組織で年功序列が維持されていると仮定すると年齢が上がるほど責任や業務範囲が拡大して働くことの複雑さが増すことも理由として考えられるが、若い世代ほど働くことを前向きに捉えやすいと示唆される。なお、60代になるとセルフマネジメントや健康的な働き方への充足度が高まっている。多くの組織で定年を迎える年代だが、役職定年など役職のしがらみから解放されることで、働くことを純粋に楽しみやすくなると推察される。

大金はワーカーを幸せにする？

次に、年収の高さと体験充足には関係があるのだろうか。組織を選択する最も強い動機は給与だという調査もある⁴⁾が、やはり給与の高さと体験充足度には一定の相関があるようだ。一方で、給与が高ければ高いほど青天井に充足度が上がる訳ではなく、年収約800万円を上限に高止まりする傾向が見られる。つまり、800万円までは給与の向上が充足度に好影響を与えるが、それ以降は別の要素が必要と言えそうだ。

家族の幸せは仕事にも伝播する

では、家庭環境と体験充足の関係も探ってみよう。特徴的のは、小学生以下の小さな子どもを持つワーカーが比較的充足度が高い点である。小さな子どもがいる環境では公私の切り替えや時間の融通といった面で大変な努力を要するはずだが、一般的に「働く」をポジティブに捉えているようだ。一方で、一人暮らしなど一人で過ごすことの多いワーカーは、自由度は高いはずだが、コミュニケーションや健康を中心に充足度が低い。

これらを鑑みると、家族がいることは、制約はあるものの家族運営や育児から得られる幸せが働くことにも好影響を与えると推察される。逆に、パートナーや子どもを持たないワーカーへの精神的、社会的な健康へのサポートは組織として配慮すべき点だろう。念のためだが、家庭を持つことが幸せで一人暮らしがそうでないと言いたいわけではない。コロナ禍やリモートワークで人とのつながりや健康に悪影響を受ける人も存在しており、その影響を強く受けるのが一人暮らしワーカーだということである。

「あなた」を求められる職は幸せを誘発する

さらに、職種での差はどうだろうか。各職種で体験充足の細かな違いはあるが、俯瞰すると研究職や専門職のような専門技能を持つワーカーの充足度は比較的高い。また、営業職も「自信」や「人脈拡張性」への充足度が特に高い傾向にある。これらの職の共通点を探ると、「個」が求められやすいことが挙げられる。もちろん全ての職種でその要素は含まれると期待するが、比較的「あなたのスキル」や「あなた

の人間性」を重視されやすい。そのような「あなた」を求められる環境が、充足度を高めやすいと考えられる。

仕事の幅を拡げよう

また、職の幅という観点でも見てみよう。近年、イノベーション創出や労働力確保などを背景に、政府からも副業・兼業が推進されている⁵⁾が、このように複数の職務を持つことは、ワーカーの「働く」をよりよくするのだろうか。結果から言えば、複数の職務を持つほうが働くことは充足しやすいようだ。もちろん、働くことが好きで充足しているから複数職を持っているとも言えるだろうが、仕事のポートフォリオを組むことが全体として「働く」を幸せに導くとも考えられる。幅広いコミュニティから相互影響を感じられたり、特定の職務や人間関係に縛られず活動できたりすることは、精神的にもワーカーに好影響を与えると言えるだろう。

苦楽を分かち合える人が多いことは幸せだ

最後に、組織やチームの環境と体験充足の関連性について紐解く。チーム人数と充足度の関係を見ると、チームメンバーが多いほど充足度も高まる傾向にある。つまり、協力者や関係者の数は、働く体験の質向上に寄与すると示唆される。よって、1人や少人数で仕事を進める場合は注意が必要だ。

これは、スケールを組織単位に拡げても同様の傾向が見てとれる。組織規模（階層数）と体験充足に強い関係性は見られないが、組織規模がとても小さい場合はコミュニケーション面で課題が発しうる。直感的には組織が小さいほど

コミュニケーションを取りやすそうなものだが、逆に交流相手が固定化し閉塞感を招いている可能性も考えられる。

チーム単位でも組織単位でも、働く喜びや苦しさを共有できる人が多いことは幸せなのだと改めて感じさせる結果である。

自組織の問題を因数分解してアプローチする

本章では、「働く」の充足に寄与する11の体験要素を紹介してきた。もし、自組織で愚痴が蔓延していたり、活気が落ちていたりするのなら、ここに上げたWXFのいずれかが充足されていない可能性がある。例えば、一口に人間関係を改善するとしても、そのアプローチはいくつもある(WXFでは4つに因数分解される)。どの観点から働き方改革に取り組むか悩まれる場合は、WXFも参考にしながら策を講じることをお勧めしたい。

体験充足度に対する属性比較



性別

体験の充足度に大きな差はみられない



W X F 01	W X F 02	W X F 03	W X F 04	W X F 05	W X F 06	W X F 07	W X F 08	W X F 09	W X F 10	W X F 11	組織の正しさ
セルフマネジメント	現業の喜び	自分らしさへの自信	精神的な健康	適切な評価と対価	心理的安全性	人脈拡張性	リーダーからの相互影響する関係性	リーダーからの相互影響する関係性	所属の誇らしさ	組織の正しさ	

男性	49.8	50.0	50.6	49.9	49.7	49.6	50.1	50.1	50.0	50.0	50.0
女性	50.4	50.0	49.1	50.2	50.4	50.6	49.8	49.9	50.1	50.0	50.1

N=6,192



年代

30代以下のミレニアル世代は全体的に充足度が高く、若い世代ほど働くことを前向きに捉え積極的に向き合う傾向が示唆される



W X F 01	W X F 02	W X F 03	W X F 04	W X F 05	W X F 06	W X F 07	W X F 08	W X F 09	W X F 10	W X F 11	組織の正しさ
セルフマネジメント	現業の喜び	自分らしさへの自信	精神的な健康	適切な評価と対価	心理的安全性	人脈拡張性	リーダーからの相互影響する関係性	リーダーからの相互影響する関係性	所属の誇らしさ	組織の正しさ	

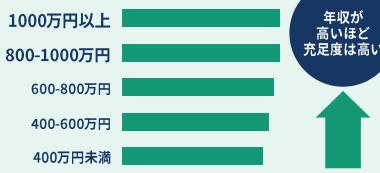
20代	50.3	50.5	51.5	50.8	51.7	51.3	51.4	51.7	51.6	51.3	51.1
30代	50.1	50.6	50.7	50.4	50.9	50.2	50.8	50.6	50.7	50.5	50.3
40代	49.8	49.9	49.8	49.6	49.8	49.8	49.5	49.8	49.9	49.8	49.7
50代	49.7	49.1	49.1	49.4	48.7	49.5	49.2	49.1	49.0	49.3	49.6
60代以上	51.7	51.3	50.0	52.1	50.2	50.3	51.0	50.1	49.3	50.2	50.5

N=6,192



年収

年収が高いほど体験の充足度は高まりやすく（800万円以上から横ばいに）、給与と体験満足度に強い関係性が示唆される



W X F 01	W X F 02	W X F 03	W X F 04	W X F 05	W X F 06	W X F 07	W X F 08	W X F 09	W X F 10	W X F 11	組織の正しさ
セルフマネジメント	現業の喜び	自分らしさへの自信	精神的な健康	適切な評価と対価	心理的安全性	人脈拡張性	リーダーからの相互影響する関係性	リーダーからの相互影響する関係性	所属の誇らしさ	組織の正しさ	

400万円未満	48.5	48.9	48.6	49.3	49.3	48.9	48.9	48.9	49.4	48.5	48.5
400-600万円	49.9	49.8	49.9	49.8	49.7	49.8	50.0	49.8	50.0	49.5	49.6
600-800万円	50.4	50.8	50.9	50.5	50.4	50.1	50.5	50.4	50.9	50.6	50.6
800-1000万円	52.0	51.8	51.8	51.1	51.3	51.9	51.0	51.5	50.9	52.2	52.2
1000万円以上	51.8	51.8	52.4	51.3	51.6	51.8	51.6	51.9	50.8	52.4	52.5

N=6,192



家庭環境

- 小学生以下の小さな子どものいる家庭で体験の充足度が高い
- 一方でパートナーのいない環境では相対的に充足度が低くなる
- 子育てしたり家庭を養うなど、コミュニティを牽引する立場や子供の成長といった幸せが私生活に増えると、働く充足度も高まると示唆される



W X F 01	W X F 02	W X F 03	W X F 04	W X F 05	W X F 06	W X F 07	W X F 08	W X F 09	W X F 10	W X F 11	組織の正しさ
セルフマネジメント	現業の喜び	自分らしさへの自信	精神的な健康	適切な評価と対価	心理的安全性	人脈拡張性	リーダーからの相互影響する関係性	リーダーからの相互影響する関係性	所属の誇らしさ	組織の正しさ	

子どもあり (小学生未満)	50.4	51.2	51.0	51.0	51.6	50.7	51.0	51.0	51.1	51.3	51.0
子どもあり (小学生)	50.2	51.4	51.5	50.7	50.9	50.3	51.0	50.9	50.6	51.0	50.3
子どもあり (中学生以上)	49.9	49.7	49.6	50.2	49.2	49.9	49.9	49.6	49.4	49.7	49.9
パートナーと同居 子どもなし	50.7	50.2	50.2	51.2	50.0	50.5	50.0	50.0	49.9	49.9	50.2
一人暮らし (独身・既婚)	49.4	49.0	49.3	48.2	49.2	49.0	49.1	49.1	49.3	49.4	49.3
親や兄弟、友人と同居 (独身)	49.3	48.4	48.4	48.7	49.1	49.8	49.0	49.4	49.7	48.8	49.3

N=6,192

低い ← 充足度 → 高い
※数値:偏差値

体験充足度に対する属性比較



職種

- 研究職や専門職のような専門技能をもつワーカーは全般的に充足度が高い
- 営業のような社外人材と働くことの多いワーカーは「自信」や「人脈拡張性」への充足度が高い
- 「個」が求められる職種では充足度が高まると示唆される



	WF01	WF02	WF03	WF04	WF05	WF06	WF07	WF08	WF09	WF10	WF11
専門技能をもつワーカー	50.1	50.5	51.2	50.4	49.9	50.0	51.3	50.5	50.2	50.1	50.1
社外人材と働くワーカー	49.9	49.7	49.4	50.0	50.0	49.9	49.8	49.7	49.8	49.8	49.8
営業(企画、マーケティング、経理、人事統括など)	49.7	49.3	49.8	49.3	49.7	49.7	49.1	49.7	49.8	49.8	49.8
エンジニア	51.5	52.4	52.9	52.5	51.2	51.1	51.1	51.2	52.1	51.5	52.4
研究職	51.5	51.5	50.2	49.1	48.7	49.2	49.1	48.7	48.9	48.0	48.8
デザイナー、クリエイター	50.4	51.5	50.9	50.4	50.2	50.4	50.8	51.1	50.8	50.3	50.1
専門職(弁護士、税理士、コンサルタントなど)	49.2	50.4	48.2	50.3	51.2	51.4	49.5	50.4	50.9	51.2	50.6
公務員事務系(国家機関、自治体)											



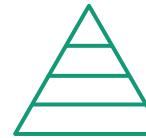
職務数

複数の職務を持つワーカーの方が充足度は高く、プロジェクトや副業などで仕事のポートフォリオを拡げることがよりよい体験を享受しやすいと示唆される



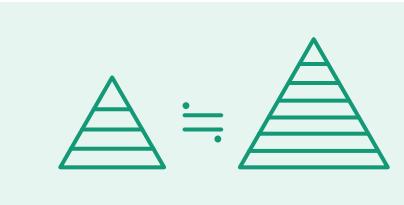
	WF01	WF02	WF03	WF04	WF05	WF06	WF07	WF08	WF09	WF10	WF11
セルフマネジメント	現業の喜び	自分らしさへの自信	精神的な健康	適切な評価と対価	人脈強化	相互影響する間関係性	リーダーからのやる気伝達性	所属の誇りしさ	組織の正しさ		
営業(企画、マーケティング、経理、人事統括など)	49.7	49.3	48.9	49.6	49.6	49.9	49.3	49.4	49.6	49.6	49.7
エンジニア	50.8	52.3	53.9	51.2	51.4	49.8	52.3	51.9	51.1	51.5	50.6
研究職	52.6	53.8	55.0	52.4	52.1	52.1	54.1	53.3	52.5	52.7	52.1
デザイナー、クリエイター											
専門職(弁護士、税理士、コンサルタントなど)											
公務員事務系(国家機関、自治体)											

N=6,192



階層数(組織規模)

組織規模の大小が体験の充足度に及ぼす影響はあまり大きくないが、極端に組織規模が小さい場合に特にコミュニケーション面で注意が必要である



	WF01	WF02	WF03	WF04	WF05	WF06	WF07	WF08	WF09	WF10	WF11
セルフマネジメント	現業の喜び	自分らしさへの自信	精神的な健康	適切な評価と対価	人脈強化	相互影響する間関係性	リーダーからのやる気伝達性	所属の誇りしさ	組織の正しさ		
営業(企画、マーケティング、経理、人事統括など)	48.3	49.1	49.2	49.6	49.1	47.8	49.3	48.5	49.0	48.3	48.0
エンジニア	50.2	50.6	50.7	50.5	50.6	50.4	50.6	50.7	50.4	50.5	50.3
研究職	50.7	50.2	49.9	50.3	50.2	50.6	50.0	50.0	50.1	50.3	
デザイナー、クリエイター											
専門職(弁護士、税理士、コンサルタントなど)											
公務員事務系(国家機関、自治体)											

N=6,192



チーム人数

一人で働くよりチームメンバーが多いほうが充足度が高く、働く上で協力者や関係者の人数は働く体験の質に寄与しやすいと示唆される



	WF01	WF02	WF03	WF04	WF05	WF06	WF07	WF08	WF09	WF10	WF11
セルフマネジメント	現業の喜び	自分らしさへの自信	精神的な健康	適切な評価と対価	人脈強化	相互影響する間関係性	リーダーからのやる気伝達性	所属の誇りしさ	組織の正しさ		
営業(企画、マーケティング、経理、人事統括など)	47.4	46.8	46.4	48.6	47.0	45.5	47.0	45.5	46.3	45.7	46.1
エンジニア	49.6	49.3	48.8	49.5	49.2	49.5	48.9	48.8	49.3	48.8	49.1
研究職	50.1	50.3	50.5	50.2	50.6	50.4	50.2	50.6	50.5	50.3	50.2
デザイナー、クリエイター	50.6	50.8	51.2	50.4	50.8	50.7	51.2	50.9	50.4	51.2	50.9
専門職(弁護士、税理士、コンサルタントなど)	50.8	50.9	51.0	50.5	50.7	51.0	51.1	51.4	51.0	51.5	51.4
公務員事務系(国家機関、自治体)											

N=6,192

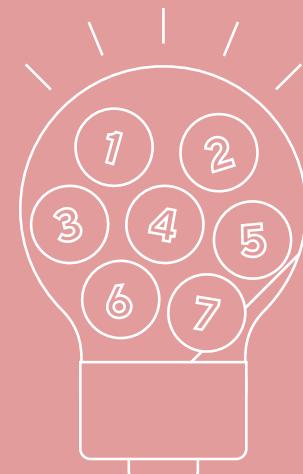
低い ← 充足度 → 高い
※数値:偏差値

PART 03

日本人の「働く」に対する 価値観

3-1 仕事観の構成要素 —Work View Factor—

3-2 仕事観によるワーカーの7分類 —#workTag—



第3章：日本人の「働く」に対する価値観

みなさんが働く目的は何だろうか。生活を豊かにするため？社会とのつながりを得るため？仕事で成功を収めるため？人によって「働く」に見出す価値は様々だろう。さらに、コロナ禍を受けて一人ひとりのそれは多少なりとも変化したと予測される。では、我々は現在どのような仕事観を持っているのだろうか。本章では、日本の仕事観の現在地を紐解いていく。

3-1章：仕事観の構成要素 —Work View Factor—

今回の調査では、仕事観の構成要素を7つ発見し、これを「Work View Factor (WVF)」と呼ぶこととする（P18-19）。なお、WVFは、その要素への反応の強さで仕事観の一軸が定義される。それぞれの特徴を紹介しよう。

WVF01： 働くことの愛好性

1つめは、働くこと自体の好き嫌いを判断する仕事観である。このWVF01が強いほど仕事にいきがいや楽しみを見出し、仕事があるから生活が豊かになると考え、弱いほど生活のために仕事をすると考えやすい傾向がある。

WVF02： 働き方のパーソナライズ志向

2つめは、働き方を自主設計したい仕事観である。この仕事観が強いほど、働き方は自分の業務内容や私生活などの状況に合わせて柔軟に設計したいと考える価値観を持つ。一方この仕事観が弱いほど、組織で決められた働く場や労働時間に従って働きたいと考える傾向が見出せる。

WVF03： 上昇志向

3つめは、外的なインセンティブを重視する仕事観である。この仕事観が強いほど、仕事を通じて周囲に強い影響を与え、大きな対価を得たいと考える傾向にある。これは、自分の努力に対する対価の正当性を望み、その分仕事に強い責任感を持つ仕事観と言い換えられる。逆にWVF03が弱いほど評価や報酬へのこだわりが弱く、良くも悪くも現在の自分の立場を受け入れていると考えられる。

WVF04： オンリーワン志向

4つめは、仕事において「自分ならでは」を重視する仕事観である。その範疇はスキルやポジション、キャリアなど様々だが、そこに独自性を盛り込みたいという意思の強さが反映される。WVF04の特徴は、集団で活動する意識が高いほど強くなる傾向にあることだ。つまり、集団のいちメンバーとして存在しているからこそ、その中で独自性を出したい、もしくは周囲から独自性を必要とされて強くなる仕事観と言えるだろう。

WVF05： 個人志向

5つめは、業務活動を個人に委ねられたい度合いが反映された仕事観である。要するに、WVF05が強ければ個人活動に、弱ければ集団活動を中心に行きたいと考える傾向を示す。

WVF06： コミュニケーション積極性

6つめは、コミュニケーションの姿勢に関するもので、発言の積極性を表す仕事観である。この仕事観が強いことは、アイデアや意見、熱意などを積極的にチームや同僚へ発する傾向を意味する。逆にこの要素が弱いことは、他者の発言を受けて自分の意見や感想を述べる姿勢が強いことを表す。

WVF07： 安定志向

最後は、普段と変わらない状況に心地よさを感じる仕事観である。この仕事観が強いほど、働く中で突発性や新規性ではなく、反復性求めやすい。そのようなワーカーには、なるべく馴染みのある仕事や大きな意思決定を求められない仕事が心地よさをもたらすだろう。一方、この

仕事観が弱いワーカーは、働く中で刺激や非日常性を望む傾向にある。そのため同じことを繰り返す活動にモチベーションを維持しにくくと推測される。



WVF

Work View Factor

仕事観の構成要素

- 01 働くことの愛好性
- 02 働き方のパーソナライズ志向
- 03 上昇志向
- 04 オンリーワン志向
- 05 個人志向
- 06 コミュニケーション積極性
- 07 安定志向

※因子分析より（最尤法、プロマックス回転）

WVF Work View Factor

仕事観を構成する要素

01 働くことの愛好性

働くこと自体にいきがいや
楽しみを見出す

- ・ 働くことは自分のいきがいだ
- ・ 生涯何かしら仕事は続けていきたい
- ・ 仕事は辛いものというよりは、楽しいものだ

02 働き方のパーソナライズ志向

業務内容や私生活の状況などに合わせて、
柔軟に働き方を設計したい

- ・ 働き方は、自分の状況や価値観に合わせて自由に設計したい
- ・ オフィスだけでなく、自宅やカフェなど仕事に合った場所を自由に選んだほうが生産性が上がる
- ・ 業務の合間に、休憩やプライベートなことをするほうが生産性は高まる

03 上昇志向

地位や給与といったインセンティブにも
動機づけられる

- ・ 昇格・昇進は、働く上で強いモチベーションになる
- ・ 給与の高さは、働く上で強いモチベーションになる
- ・ なるべく周囲の人に良く見られたい

04 オンリーワン志向

自分ならではのスキルや
ポジションを築きたい

- ・ 起業やフリーランスのような、自身の力で勝負するキャリアを歩みたい
- ・ 自身の仕事や勤め先を複数持ちたい
- ・ チームを牽引することは自分に適している

05 個人志向

チーム活動より個人活動に
重きを置きたい

- ・ 人と協業するより、個人で完結できる仕事が好きだ
- ・ 同僚とは仕事上ののみの付き合いにしたい
- ・ 仕事の進め方は、細かく指示されるより、できる限り自身に裁量を委ねてほしい

06 コミュニケーション積極性

チームメンバーと積極的に
意見交換したい

- ・ 上司や同僚が困っていたり問題を抱えていたら率先して助けるほうだ
- ・ 新しいアイデアややりたいことを思い付いたら、積極的にチームに共有するほうだ
- ・ 上司や同僚と考えが異なったら、意見を戦わせるほうだ

07 安定志向

働く上でいつもと変わらぬ日常性に
心地よさを感じる

- ・ 仕事内容や役割は、会社や上司から与えられるものだ
- ・ 新しい仕事より、馴染みのある仕事に取り組みたい
- ・ 同僚には、刺激よりも居心地の良さを求めるほうだ

「柔軟」「安定」「仲間」を求めるミレニアル世代

では、このような仕事観は属性や環境に影響されるのだろうか。その可能性を検証するため、ここからは属性や環境とWVFの持ち方を比較していく（P21-22）。

まずは、性別とWVFの関係性について、女性の方が働き方のパーソナライズ志向（WVF02）や安定志向（WVF07）が強い傾向にある。ジェンダー平等の観点で女性活躍が叫ばれる昨今、この先変化する可能性はあるが、現状家庭への関与が女性のほうが大きいことなどがこれら仕事観の差を生んでいるとも考えられる。

続いて、年代による仕事観の差異について。若い世代ほど、働き方のパーソナライズ志向

（WVF02）や安定志向（WVF07）が強く、個人志向（WVF05）が弱い傾向が認められる。特に20代30代のミレニアル世代と呼ばれるワーカーでこの傾向が強く表れることから、ミレニアル世代にアプローチした働き方や組織を設計する際は、これら仕事観を考慮する必要があるだろう。

大きな対価は挑戦心を生む？

次に給与と仕事観の関係性を探る。結果的には、給与が高いほど仕事への積極性やチーム志向が高まる傾向にある（WVF03-07）。給与の高さは複合的な要因が絡むので一意にこの関係性を解くことはできないが、大きな対価を得られる仕事環境（特別な能力が求められる、組織の業績がすこぶる良い、など）が挑戦意欲やチーム力の向上に寄与すると示唆される。

育児を救う鍵は柔軟性とチームの支援

家庭環境は仕事観に影響を与えるのだろうか。ここでは小学生未満の小さな子どもがいる家庭に焦点を当てる。そのような家庭を持つワーカーは、働き方のパーソナライズ志向

（WVF02）やチーム志向（WVF05-06）が強い傾向にある。ちなみに、子どもがいても小学生以上のある程度自立した子どもを持つ家庭ではそのような傾向は弱まっている。つまり、他者のサポートが必要な家族を持つ家庭、例えば幼児や被介護者を持つ家庭では特に、家庭状況に合わせて働く場や時間、業務内容を柔軟にカスタマイズでき、チームからの助けが得やすい環境が求められると考えられる。

役割は仕事観を育む

それでは職種別ではどうだろうか。特に、オンラインワーカー（WVF04）や安定志向（WVF07）の面で違いが表れる。第2章で記した特徴にも近いが、集団としての同一性ではなく個性を求めるやすい職を中心に入れらる仕事観は強くなるようだ。つまり、職種によって求められる役割が、これら仕事観に影響を与えると示唆される。

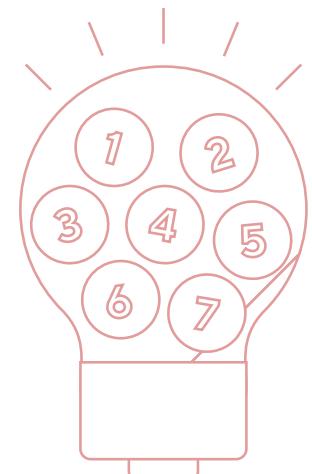
個性と刺激は副業から獲得しよう

さらに職務数を切り口に探ると、個性や刺激性にまつわる仕事観に差異を見いだせる。職務を複数持つワーカーは、個性を重んじ（WVF04）、非日常性を求める仕事観（WVF07）が強い。この結果から、個性や刺激を追求するワーカーは

副業・兼業を行う傾向にある、もしくは副業・兼業など複数のコミュニティで活動することが個性や刺激にまつわる仕事観を強めると言える。どちらの可能性も考えられるが、後者も少なからずあり得るのであれば、個性や刺激を求めるならコミュニティを抜けすることは効果的な方法であろう。

環境が変われば、仕事観も変わる

さて、3-1章では、仕事観を構成する7つの要素WVFを紹介し、役割（職種）やチーム構成、家庭環境などワーカーを取り巻く環境によって仕事観に異なる傾向が見られることを示した。その人にもともと備わった仕事観ゆえにその環境に行きついた可能性も否定はできないが、環境によって求められる行動や態度は変わり、その環境に適応する過程で仕事観が再形成されるとも考えられる。つまり、どのような環境に身を置くかはワーカーの仕事観を左右する重要な要素だと推察される。それは同時に、組織が仕事環境を意図的に変えることで、組織の仕事観（風土）を再設計できる可能性も秘めている。



仕事観に対する属性比較



性別

- 働き方のパーソナライズ志向や安定志向は女性の方がやや強い
- 女性の方が私生活を基軸に働き方を設計したい傾向があると考えられる



W
V
F
01 02 03 04 05 06 07

働き方の
パーソナライズ
志向
働き方の
上昇志向
働き方の
オンライン
ワーカー
志向
個人志向
コミュニケーション
志向
積極性
志向
安定志向
働き方の
パーソナライズ
志向
働き方の
上昇志向
働き方の
オンライン
ワーカー
志向
個人志向
コミュニケーション
志向
積極性
志向
安定志向

	49.6	48.6	49.5	50.9	50.4	49.9	48.3
男性	49.6	48.6	49.5	50.9	50.4	49.9	48.3

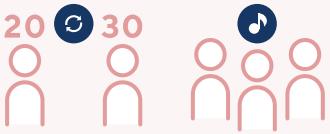
	50.7	52.3	50.8	48.5	49.3	50.1	52.7
女性	50.7	52.3	50.8	48.5	49.3	50.1	52.7

N=6,192



年代

- 若い世代ほど、パーソナライズ志向（02）、安定志向（07）、チームで仕事をしたい志向（05）が強い
- ベテランほど、それらの志向が逆転し、またオンライン志向（04）が弱まる



W
V
F
01 02 03 04 05 06 07

働き方の
パーソナライズ
志向
働き方の
上昇志向
働き方の
オンライン
ワーカー
志向
個人志向
コミュニケーション
志向
積極性
志向
安定志向
働き方の
パーソナライズ
志向
働き方の
上昇志向
働き方の
オンライン
ワーカー
志向
個人志向
コミュニケーション
志向
積極性
志向
安定志向

20代	49.6	52.2	49.9	50.4	47.6	49.6	53.3
30代	50.5	51.0	50.0	50.7	48.6	50.1	51.4
40代	50.1	50.0	50.1	49.8	50.2	49.8	50.1
50代	49.2	48.9	49.7	49.3	51.2	49.8	48.2
60代以上	51.4	47.7	51.0	50.6	52.8	52.2	46.7

N=6,192



年収

- 給与の高さと仕事やコミュニケーションへの積極性は相関傾向にある（03-07）
- 給与の高さは、挑戦意欲やチーム力を高める可能性が示唆される



W
V
F
01 02 03 04 05 06 07

働き方の
パーソナライズ
志向
働き方の
上昇志向
働き方の
オンライン
ワーカー
志向
個人志向
コミュニケーション
志向
積極性
志向
安定志向
働き方の
パーソナライズ
志向
働き方の
上昇志向
働き方の
オンライン
ワーカー
志向
個人志向
コミュニケーション
志向
積極性
志向
安定志向

400万円未満	49.6	50.8	49.2	49.1	49.2	48.4	52.2
400~600万円	49.8	50.2	49.7	50.2	49.6	49.6	50.3
600~800万円	50.1	49.0	49.8	50.5	50.6	50.4	48.5
800~1000万円	50.3	49.2	51.0	50.7	50.8	52.1	47.7
1000万円以上	51.3	49.2	51.7	52.0	52.2	53.1	46.2

N=6,192



家庭環境

- 幼児がいる家庭のほうが、パーソナライズ志向やチーム志向が強い傾向がある（01,05,06）
- 仕事と私生活の切り替えが頻繁に必要な場合、柔軟性が強く求められると示唆される



W
V
F
01 02 03 04 05 06 07

働き方の
パーソナライズ
志向
働き方の
上昇志向
働き方の
オンライン
ワーカー
志向
個人志向
コミュニケーション
志向
積極性
志向
安定志向
働き方の
パーソナライズ
志向
働き方の
上昇志向
働き方の
オンライン
ワーカー
志向
個人志向
コミュニケーション
志向
積極性
志向
安定志向

子どもあり (小学生未満)	50.5	51.1	50.6	50.3	48.2	50.8	51.5
子どもあり (小学生)	51.2	49.0	49.9	51.2	49.6	50.5	49.5
子どもあり (中学生以上)	50.3	48.7	50.5	50.2	51.4	50.6	48.0
パートナーと同居・ 子どもなし	49.7	50.3	50.2	49.8	50.8	50.4	49.4
一人暮らし (独身・既婚)	49.6	49.6	49.1	50.0	50.2	49.1	49.3
親や兄弟、友人と同居 (独身)	48.6	51.3	49.8	48.6	49.8	48.7	52.3

N=6,192

弱い ← 仕事観 → 強い

※数値: 偏差値

仕事観に対する属性比較



職種

- オンリーワン志向や安定志向では職種によって違いがみられる (04, 07)
- 個性を求める職種（営業や専門職）ではそれら価値観が強く、公務員では小さい
- 「個」が求められる職種環境で価値観は変化すると示唆される



W
V
F
01 02 03 04 05 06 07

働くことの
働き方の
パーソナライズ
志向
上昇志向
オンリーワン
志向
個人志向
コミュニケーション
積極性
安定志向

	営業	事務	（企画、マーケティング、 経理、人事総務など）	エンジニア	研究職	デザイナー、 クリエイター	専門職 （弁護士、税理士、 コンサルタントなど）	公務員事務系 （国家機関、自治体）
W	50.9	49.3	50.1	51.7	49.8	51.2	48.3	48.5
V	50.1	50.7	50.5	49.3	50.1	50.0	51.1	49.4
F	50.2	50.3	50.4	49.0	50.2	51.0	49.2	50.0

N=6,192



職務数

- 働くことが好きで個性や刺激を追求するワーカーは副業・兼業を行う傾向にある (01, 04, 07)
- もしくは、副業・兼業など複数のコミュニティで活動することは、仕事を好きにしたり個性や刺激への価値観が強くなると示唆される

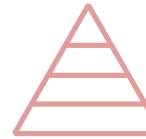


W
V
F
01 02 03 04 05 06 07

働くことの
働き方の
パーソナライズ
志向
上昇志向
オンリーワン
志向
個人志向
コミュニケーション
積極性
安定志向

	社内の仕事のみ	社内業務以外に、 1-2つの仕事を掛け持ち	社内業務以外に、 3つ以上の仕事を掛け持ち
W	49.4	50.3	50.2
V	49.0	50.0	49.6
F	49.7	50.5	47.7

N=6,192



階層数(組織規模)

組織規模の大小が体験満足に及ぼす影響は大きくない



W
V
F
01 02 03 04 05 06 07

働くことの
働き方の
パーソナライズ
志向
上昇志向
オンリーワン
志向
個人志向
コミュニケーション
積極性
安定志向

	3階層以下	4-5階層	6-7階層	8階層以上
W	49.6	49.1	48.1	50.3
V	49.1	49.8	49.5	50.1
F	47.8	50.1	50.8	49.8

N=6,192



チーム人数

働く上で関係者が多いほど、個人志向が弱まり、
コミュニケーション積極性は強くなる (05, 06)

メンバーが多いほど
チーム志向、コミュニケーション
が積極的



W
V
F
01 02 03 04 05 06 07

働くことの
働き方の
パーソナライズ
志向
上昇志向
オンリーワン
志向
個人志向
コミュニケーション
積極性
安定志向

	1人(自分のみ)	2-4人	5-7人	8-10人	11人以上
W	49.0	50.5	49.1	49.2	52.7
V	49.1	49.4	49.9	49.2	50.2
F	49.2	49.9	49.3	49.3	50.2

N=6,192

弱い ← 仕事観 → 強い
※数値: 偏差値

3-2章： 仕事観によるワーカーの7分類 —#workTag—

3-1章では、属性や環境別に仕事観の特徴を明らかにしたが、細かく見れば同じ年代でも同じチーム環境でも皆が同じ仕事観を持つとは考えにくい。例えば育児ワーカーでも、家庭を重視し仕事に安定性を強く望む者もいれば、仕事を重視し仕事から刺激や非日常性を強く求める者もいるだろう。つまり、自組織に育児ワーカーが多いからこの働き方がよいと一概には言えないわけだ。そこで、本章では、表面的な属性ではなく仕事観の持ち方をベースにワーカーを再分類し、その特性を見出していく。

今回は仕事観に関する調査結果にクラスター分析をかけて、7つの仕事観タイプを抽出した。この仕事観によるワーカー分類を「#workTag」と名付け、P24に2次元マップで表現した。このマップは、それぞれのタイプの特徴を紐解いて「行動基準」と「集団との関係性」を軸に採っている。

「行動基準」の軸は、行動を決定する上で優先する視点を意味しており、「集団最適性」と「個人最適性」を両極に構成されている。前者はチームや組織の快適性を優先して行動することを表し、後者は個人（特に自分）の自由度や快適性を優先して行動することを表している。一方「集団との関係性」の軸は、集団に対する心地よい自分の立ち位置を示しており、「順応性」と「自主性」を両極に構成されている。前者は集団に馴染み協調することに心地よさを感じ、後者は集団を率いることに心地よさを感じることを表す。

このマップに7つの仕事観タイプが存在しているが、それぞれの詳細はP25-28に譲ることとして、ここでは先の2軸で分割された4つの象限別に特徴を解説していく。

第1象限：集団での居心地を大切にし、組織での役割を全うするワーカー

#workTagの第1象限には、2つのワーカータイプが存在する。「#01：存在感と立ち位置を吟味する編曲家タイプ」と「#02：プライドを持って組織の役割を全うするオーケストラ奏者タイプ」である。第1象限に属するワーカーは働き方やコミュニケーションに対してやや受動的だが、組織や同僚の要望に応じて自分らしさを発現しようとする特徴を持つ。例えば、会議において、その場の流れも読みながら自分の意見を述べ、むしろ自分に焦点が当たることは望ましいと考えやすい。また、この象限の特徴として、組織の一員としての意識が高いことが挙げられる。つまり、組織の目標や風土を咀嚼して自分の行動に反映することに長けている。このように、集団に馴染むことを大切にしながら、自分の色も出したいワーカーが多いのが第1象限である。

第2象限：仕事と私生活を柔軟に行き来しながらチームに貢献するワーカー

第2象限には、「#03：公私の心地よさを追求する音響エンジニアタイプ」が属する。この象限のワーカーは、ガツガツ働くことより、私生活の豊かさを重視する意識が強い。そのため、私生活に多くの時間を割け、公私を切替えやすい柔軟な働き方を望む。また、その柔軟性を高めるためか、仕事を自ら推進する姿勢は相対的に低く、チーム活動の中で求められる役割を自分なりに全うし、助け合える友好的なチーム環境を求める傾向がある。

第3象限：自らの探究心で世の中に影響を与えるワーカー

第3象限には、「#04：自己の世界観を探索する作曲家タイプ」と「#05：自分らしい専門を探究するシンガーソングライタータイプ」が属する。この象限のワーカーは自力で成果を出そうとするやや個人主義的な仕事観が強い一方で、自分の仕事を推進するためなら様々な人の意見を取り入れるなど新しさを外から取り込むことに積極性を發揮する。また、キャリアとしては独立より組織という安定的な基盤を求めるが、組織に甘えるのではなく仕事は自分で生み出し工夫するものだという感覚を持ち併せる。

仕事観タイプの構成比から組織の特徴を見出す

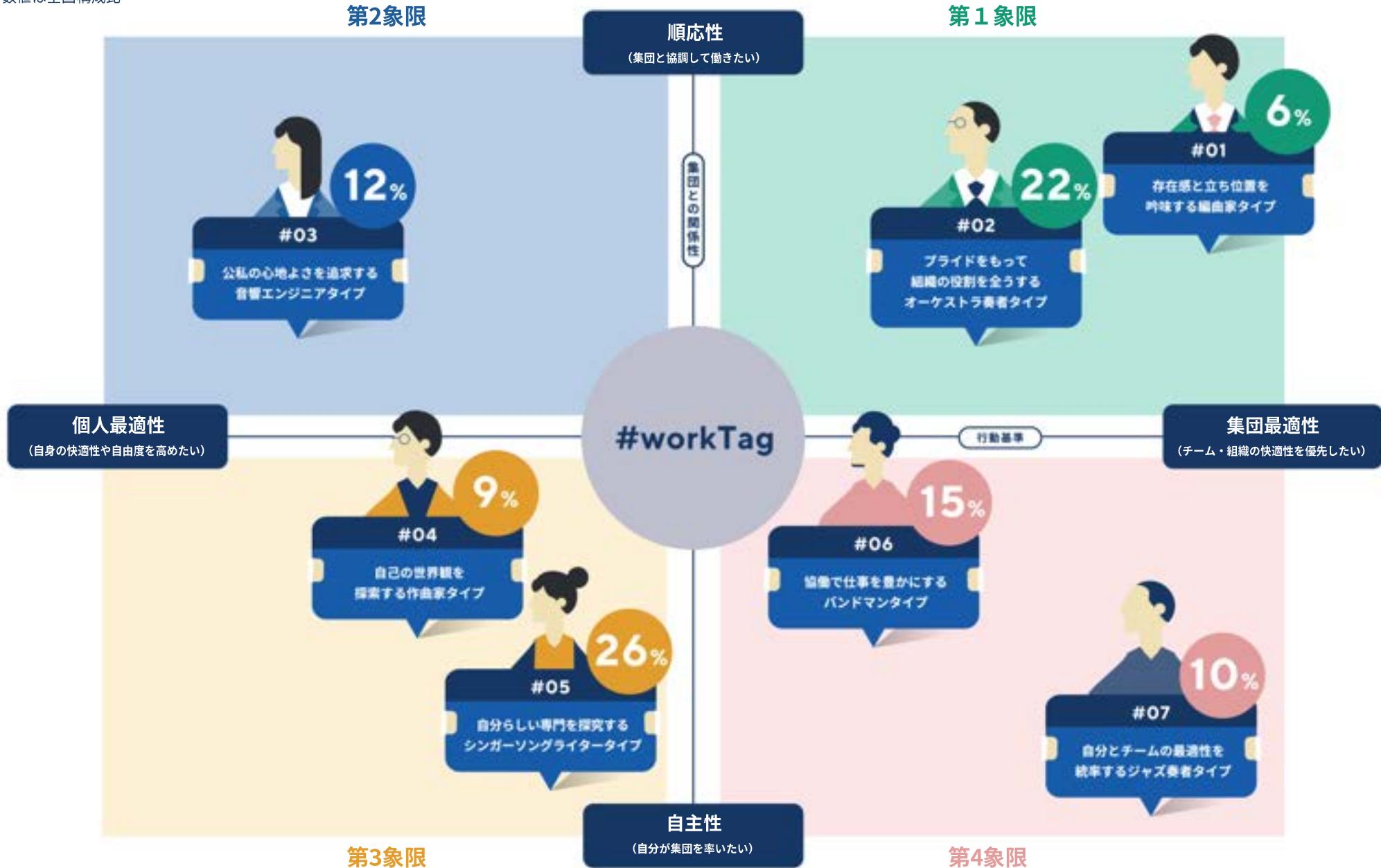
3-2章では、仕事観の持ち方をベースにワーカーが7つのタイプに大別されることを示した。#workTagなど仕事観を表出するツールの活用は、個人にも組織にも有用と考える。ワーカー個人にとっては、自らの「働く」との向き合い方を内省する際に活用でき、組織にとっては、社員のタイプ構成比を知ることで組織風土を可視化できるだろう。自組織におけるワーカーの現在地を把握することで、組織目標を描きやすくなると期待できる。

第4象限：個性を融合して新しい世界を生み出したいワーカー

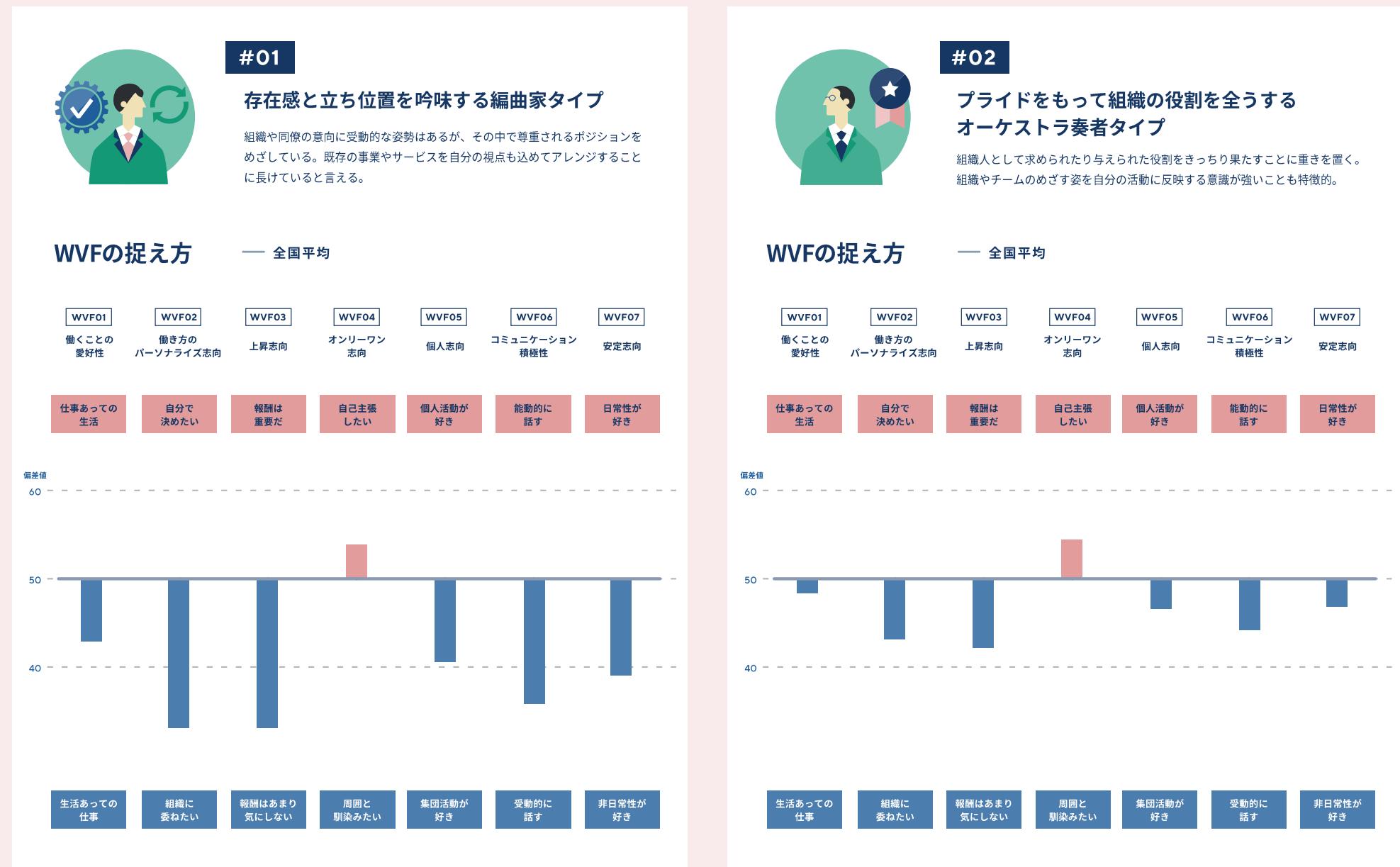
第4象限には、「#06：協働で仕事を豊かにするバンドマンタイプ」と「#07：自分とチームの最適性を統率するジャズ奏者タイプ」が属する。この象限のワーカーは、自らの専門とチームの多様な知を結合させて新しいものを生み出そうとする意識が強い傾向にある。集団志向がやや強いが、集結する個人には専門性や自律性を求め、個性と集団性を両立させようとする点が特徴的だ。その結果個性の強いメンバーが集まりやすいため、チームビルディングも重視し、自分の都合よりチームメンバーとの対話や議論を優先する向きもある。

#workTag 一仕事観によるワーカー分類一

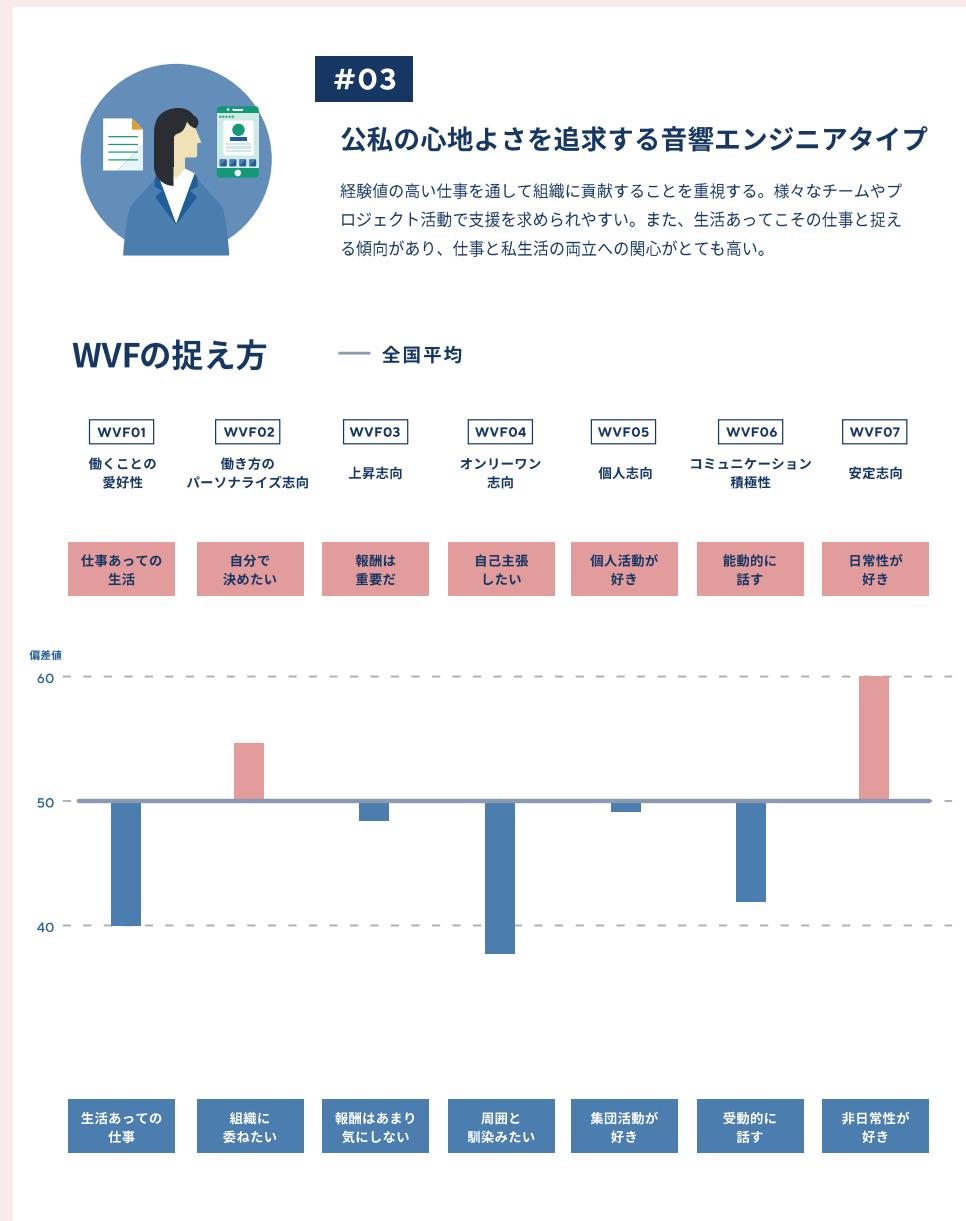
数値は全国構成比



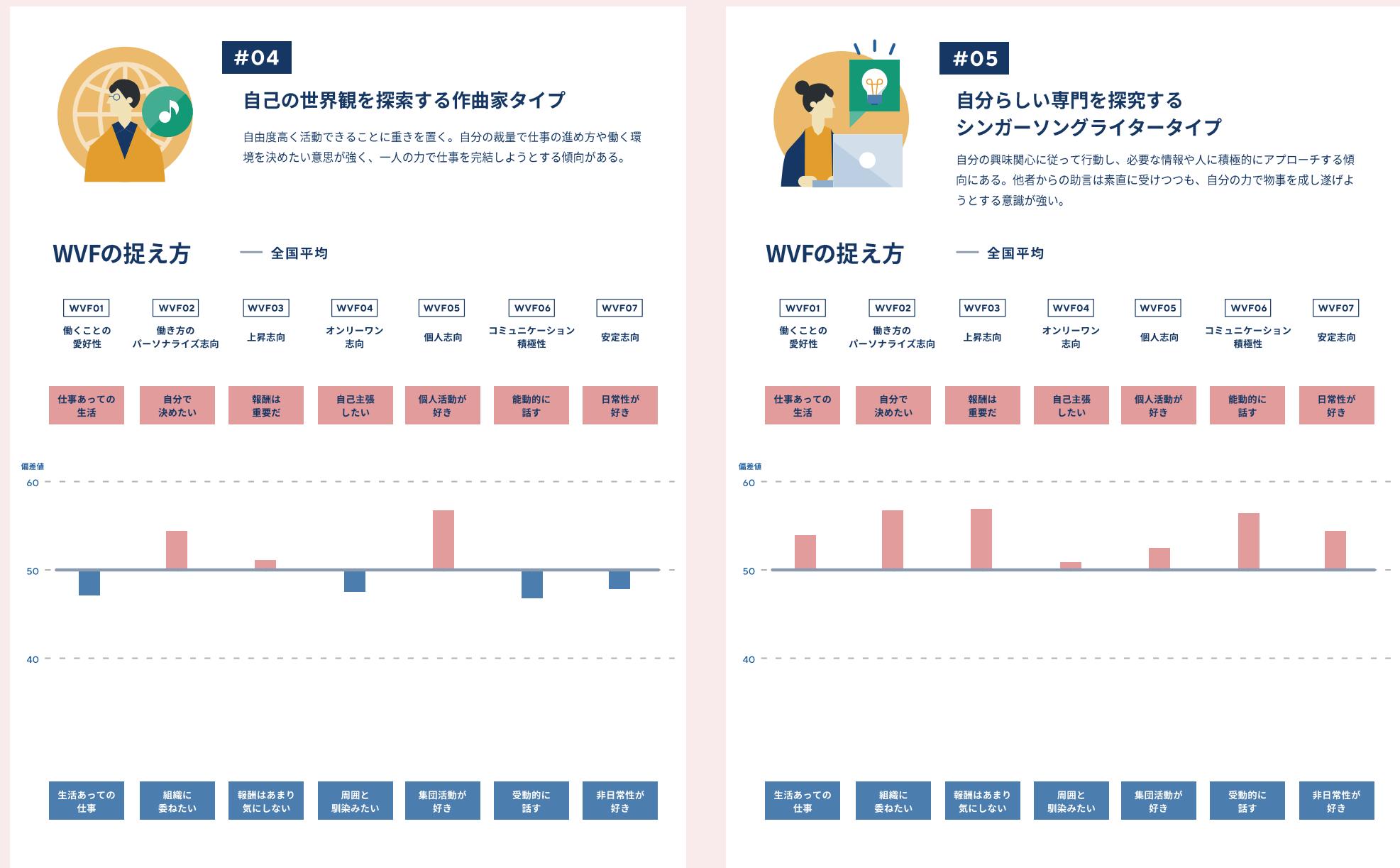
#workTag 7タイプの特性



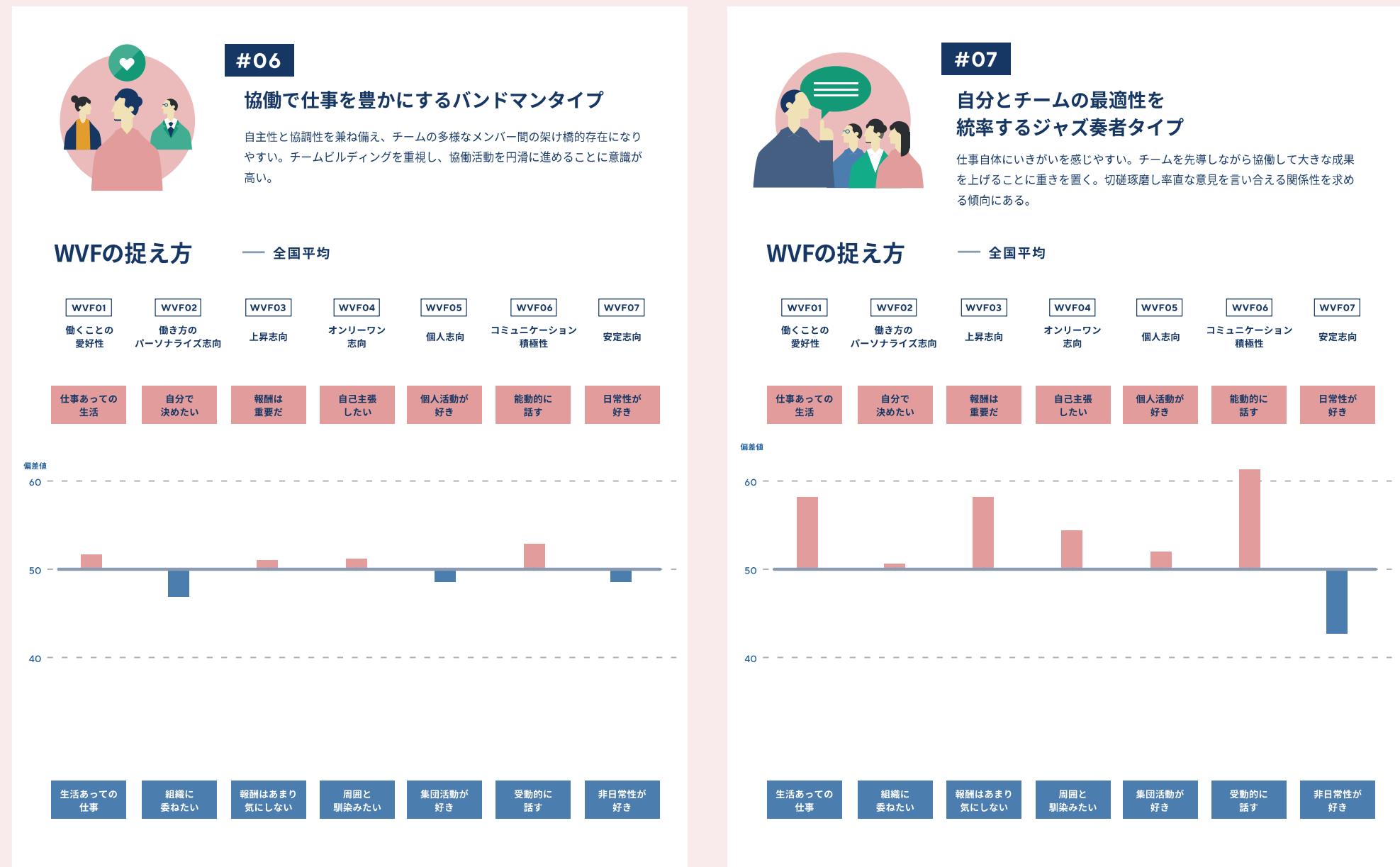
#workTag 7タイプの特性



#workTag 7タイプの特性



#workTag 7タイプの特性



PART 04

働く場（ワークプレイス） への意識

4-1 働く場の自由化がワーカーに与える影響

4-2 オフィスに求められる役割



第4章：働く場（ワークプレイス）への意識

ここまで、「働く」を充足する体験や仕事観を明らかにしてきた。では、よい体験を誘発する場やワーカーの仕事観を受け止める場とはどのような環境だろうか。第4章ではこの問いに答えていく。

4-1章：働く場の自由化がワーカーに与える影響

コロナ禍で初めてリモートワークを実践した人も少なくないだろう。リモートワークはワーカーをオフィスから解放する。そのような経験がワーカーに与えた影響はどのようなものだったのか。そして、今後も働く場の自由化が進むとしたら、長期的にはワーカーにどのような変化をもたらすのだろうか。

自分らしさの探索を習慣化するリモートワーク

まずは、リモートワークが仕事観にもたらす影響（P31）について探っていこう。ここでは、（A）コロナ禍前から継続的にリモートワークを実践しているワーカー、（B）コロナ禍でリモートワークを実践し始めたワーカー、（C）コロナ禍前後でリモートワークの経験がないワーカー、の3パターンを比較する。

初めに（B）と（C）を比べると、リモートワークは短期的には、働き方のパーソナライズ志向（WVF02）や上昇志向（WVF03）、コミュニケーションの積極性（WVF06）を醸成することが見て取れる。つまり、働き方への自分の意思を反映させる意識が高まり、チームと物理的に離れることで自分の働きをアピールしたい意識も同時に高まると言える。

では、リモートワークを長く続けることで仕事観はどう変化するか、（A）と（B）の比較から検証する。すると、先ほど挙げた3つの仕事観は

弱まり、オンリーワン志向（WVF04）や働くことの愛好性（WVF01）が強まり、安定志向（WVF07）が弱まる傾向にある。

これらの結果から、リモートワークは短期的には自分らしい働き方を見つめなおす機会を与え、長期的には個性や興味関心を再発見する機会をワーカーにもたらすと示唆される。チームと物理的に離れる環境はワーカー一人ひとりの自己探究を促し、その習慣化が自分らしい仕事のやり方への自信や愛着につながるのだろう。

リモートワークによる体験充足と相互影響の必要性

同様に、（A）～（C）の体験充足度を比較する（P32）。（A）及び（B）と（C）を比べると、リモートワークの実践が働く体験を全般的に充足させる傾向が見て取れる。の中でも、リモートワークの継続が自分らしさへの自信（WXF03）につながる点は、先に示したリモートワークの仕事観への影響と一致する。

また、リモートワークのような働く場の自由化が、組織エンゲージメント（WXF10-11）を高める可能性も示唆される。これは、リモートワークが帰属意識を弱くするのではないかという指摘に反する結果だ。だからと言って単にリモートワークを導入すればよいわけではない。リモートワークはあくまで形式であって、その形式に適したコミュニケーションやルールなどの整備もこの好影響を生んでいることを忘れてはならない。

では、そういう整備もできたとして、その後もリモートワークを続けていれば、万事よしな

のだろうか。答えは否である。（A）と（B）を比較すると、長期的にはセルフマネジメント（WXF01）や心理的安全性（WXF06）で充足度がやや下がる傾向にある。やはり、自分ひとりで業務や精神面をコントロールし続けることは難しいだろう。人は誰しも弱い部分があるものだ。そのような時はチーム内で刺激や優しさを与えて、モチベーションを高めることも必要と考えられる。

集合と分散がハイブリッド化する未来

それでは、リモートワークをどのくらいの頻度で取り入れるべきなのだろうか。リモートワークの実践時間別に体験充足度を比べて検討する（P33）。すると、週の全てをリモートワークやオフィス出社に充てているワーカーより、週1~4日程度オフィス外で過ごして残りをオフィス出社に充てるワーカーのほうが充足度は高まる傾向にある。つまり、働く場の選択という観点では、オフィスなどへの「集合」と各自が別々の場で働く「分散」がブレンドされたハイブリッド型の働き方がワーカーの体験を向上すると考えられる。社員の充足の観点で組織に有益であるとすれば、ハイブリッド型の働き方がこれから主流となる可能性は高い。

このハイブリッド型の代表格がActivity Based Working（ABW）だ。これはワーカー一人ひとりが自分の意思で働く場や時間を選択する働き方である。ABWではその選択肢の一つにオフィスも含まれ、オフィスの方が仕事を進めやすいと感じれば自主的にオフィスを選択する。

しかしながら、オフィス外で全ての仕事が捲ると感じられればワーカーはオフィスには来なくなるだろう。次章では、ハイブリッド型をめざして集合と分散のバランスを保つに当たって、ワーカーがオフィスに集合したくなる要件を探っていく。

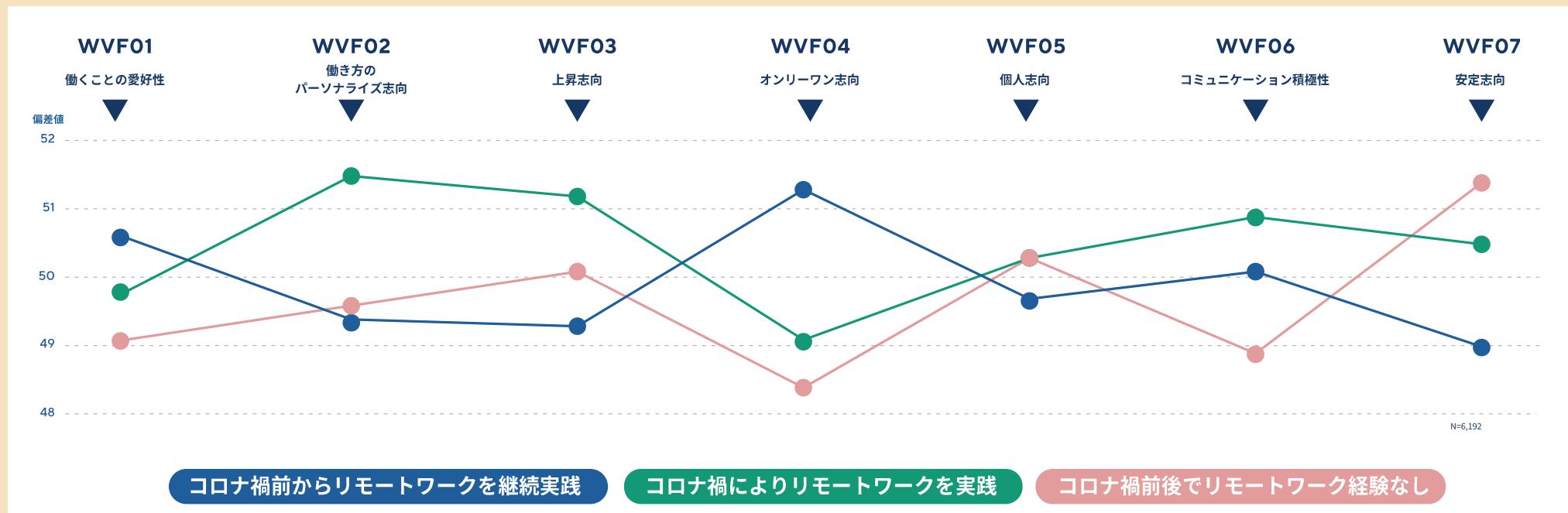
リモートワークが仕事観に与える影響

価値観 (WVF) の差異



① 在宅勤務を続けるほど、働くことを好きになったり
個性や刺激を求める傾向 (01, 04, 07)

② 働き方を自己設計したり他者からの見え方を気にする価値観は
在宅勤務を続けた直後は高まるが、継続によって薄らぐ傾向 (02, 03, 06)



在宅勤務実施有無によって変化する価値観

※数値は、「(現在在宅勤務を週1日以上実施している人) - (現在在宅勤務を実施していない人)」の差



① オフィス外でも働ける実感が高まっている

② つながりを強く求める傾向がある

オフィスだけでなく、自宅やカフェなど
仕事に合った場所を自由に選んだほうが
生産性が上がると思う

+12.6pt

行かなくてよいなら、
できる限りオフィスに出勤したくない

+10.8pt

対面でも遠隔でも常に
誰かと繋がってみたいと思う

+8.8pt

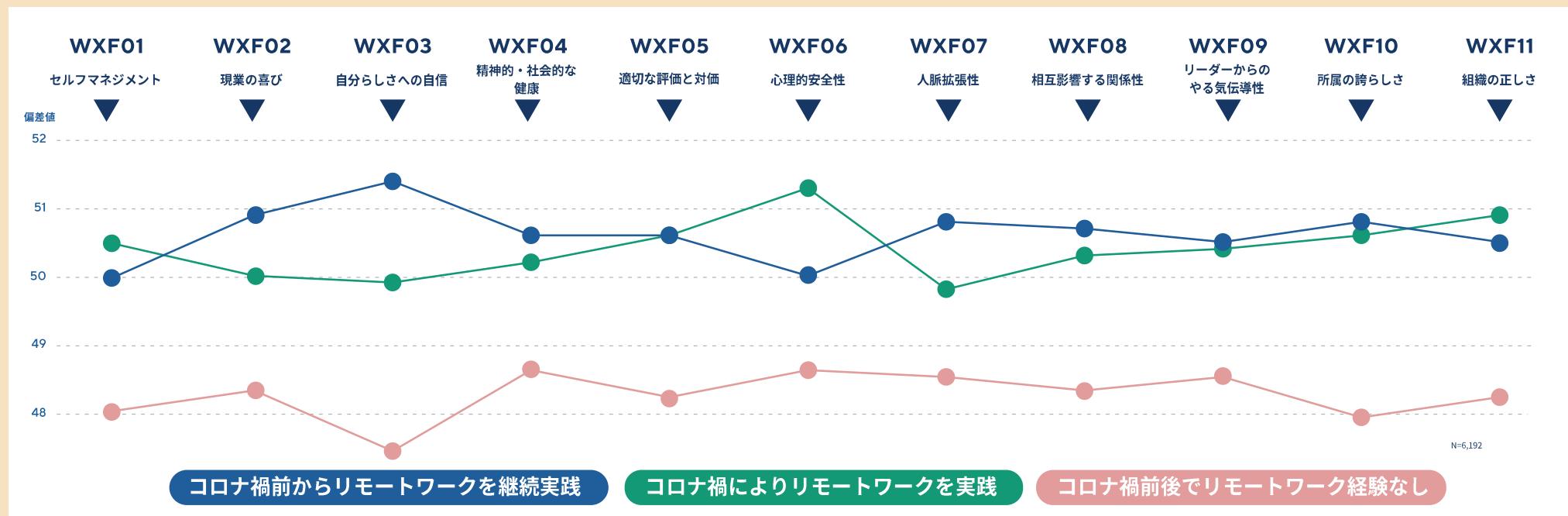
リモートワークが体験充足度に与える影響

体験 (WXF) の差異



① 全般的に在宅勤務を取り入れることで
体験の充足度は高まる傾向にある

② しかしながら、在宅勤務の継続でセルフマネジメントや心理的安全性の面で
充足度が下がる傾向にあるのでフォローが必要な要素である



在宅勤務実施有無によって変化する体験充足度

※数値は、「(現在在宅勤務を週1日以上実施している人) - (現在在宅勤務を実施していない人)」の差



① リモートへの自律的対応
(ペーパレスや意思を持った働く場の選択)

② 会議への集中

③ 組織所属の満足度向上 (誇り・正しさ)

紙文書を利用せず、電子データで業務を問題なく進められる

+19.3pt

自身の状況や気分に合わせて、働く時間を自由に選んでいる

+15.5pt

会議・打合せに集中できている

+12.1pt

現在勤めている会社では、新規事業や新しい取り組みが頻繁に行われている

+11.9pt

現在勤めている会社では、経営陣の考え方や方針は十分共有されていると感じる

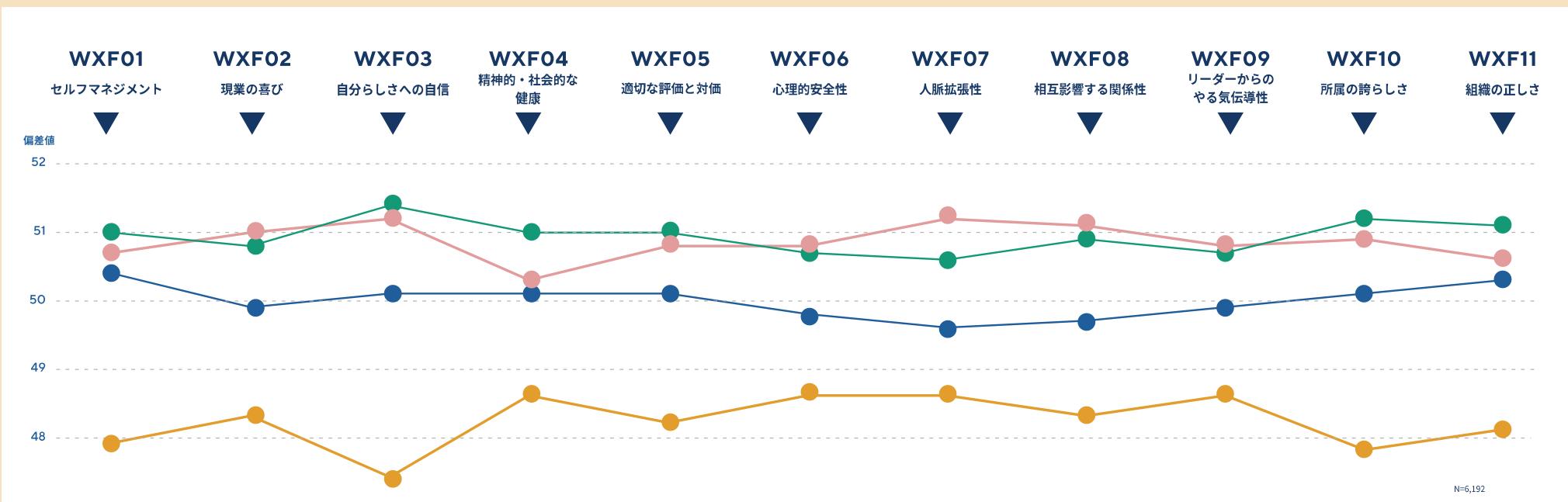
+11.6pt

どの程度のリモートワークが体験充足度を高めるか

point

1 週1-4日程度オフィス外で過ごし（分散）、
残りをオフィスで過ごす（集合）ことが体験充足度を高めやすい

2 分散と集合がブレンドされたハイブリッド型の
働き方が、充足した「働く」を生みやすい



● 週5日以上

5

● 週3-4日

3-4

● 週1-2日

1-2

● それより少ない頻度
/全くしていない



4-2章：オフィスに求められる役割

オフィスと自宅は、半々がちょうどよい

それでは、オフィスに限らず様々な場を選択して働く場合、ワーカーはどのような場でどの程度の時間過ごしたいと考えているのだろうか。P36を基に説明しよう。オフィス勤務も在宅勤務も実践したワーカー（現在週3日以上在宅勤務を実施している者）を対象に各ワークプレイスをどのような比率で活用するか調査した結果、将来的にはオフィスと自宅を半分ずつ同程度の割合で活用したいとの意向が明らかになった。4-1章において、体験充足の観点ではハイブリッド型の働き方が望ましいことを述べが、ワーカーはハイブリッド型の働き方を意識的に望んでいると考えられる。

また、時系列で働く場の選択比率を追うと、コロナ禍直後は約18%の出社率だったが、外出自粛も明けた2020年11月時点では約37%まで増加しており、徐々にオフィス出社が戻っている状況が窺える。ではポストパンデミックではどの程度までオフィス出社を戻したいかというと、約44%程度というのがワーカーの総意だ。コロナ禍以前と比較すると、オフィスへの出社率は約30pt減少すると見込まれる。サードプレイスの利用率が本調査時点では低いこともあり、働く場の選択肢がオフィスと自宅に二分されているが、今後ハイブリッド型の働き方が浸透することで、サードプレイス活用の要請は高まる予測される。

ここで示した結果は、あくまで一般的な傾向である。組織の特徴、つまり業種や社員の職種、仕事観などによって、場の選択バランスは異なる。P37のデータも参照しながら自組織に適したバランスを検討されたい。

自宅でひとりの世界に入り込む

次に、ワーカーが各ワークプレイスをどのような目的で活用するか紐解いていく。詳細はP38に譲るが、概略を述べると事務作業や思考といった個人活動は自宅を選択し、雑談や相談、チームビルディング、意思決定など人の感情や所作も重んじられるコミュニケーションはオフィスを選択する傾向が見られる。

自宅の選択背景には、同僚に声をかけられたり視界に人が通ったりして集中を保てないといったオフィスで働く弊害⁶⁾を解消する意図が表れている。そのような「邪魔」が入らず、自分の世界に入り込めるなどを自宅に求めるようだ。実際、集中を伴う作業を自宅で行うと生産性が13%向上するという実験結果⁷⁾もあり、ワーカーもこれを実感して自宅を選択していると考えられる。

ただし、リモートワークでは、チャットや電話など別の形で「邪魔」が入ることもある。即返信ではなく、キリの良いタイミングでメッセージを確認することを許容するなど、遠隔コミュニケーションの作法をチームで意識合わせすることも必要になるだろう。

心の交差点としてのオフィス

一方、ワーカーがオフィスに期待する価値は、感情や所作も重んじられるコミュニケーションと示した。このように記したのは、コミュニケーションにも種類があるからだ。意思伝達する情報は、言語情報と非言語情報（表情や声色、所作など）で構成される。本レポートでは、言

語情報で事足りるコミュニケーションは言語を頭で解釈するイメージから「頭の交流」と呼び、非言語情報も重視されるコミュニケーションは相手の感情まで読むイメージから「心の交流」と呼ぶこととする。「頭の交流」とは、連絡や簡単な情報共有のような活動で、今回の調査ではこれらはリモートワークでも対応可能と捉えられている。その代わり、オフィスのような対面できる環境に求められることは、相談や雑談、チームビルディングなど非言語情報が会話の促進や決断に影響しやすい「心の交流」というわけだ。

特にこの傾向は、リモートワーク実践者に強く表れる。P39に示すように、オフィス出社が基本のワーカーは個人作業や簡単な情報共有など業務の多くを占める活動をオフィスに求める一方で、リモートワーカーは「心の交流」を求めている。今後ハイブリッド型の働き方が主流になると仮定すれば、「心の交流」を創出・促進できる機能がより一層オフィスに求められるだろう。

身体性のシェアこそリアルな場の価値だ

なぜ「心の交流」がオフィスに求められるのだろうか。完結に述べると、オフィスのように身体性を共有できる対面環境の方が非言語情報を感知しやすいからだと推察される（P40）。例えば、対面での会議とテレビ会議を比較すると、精神性（意識）と身体性の共有性に違いを見いだせる。対面の場合、参加者はみな精神性も身体性も同じ場で共有されている。対してテレビ会議の場合、精神性はそれぞれバーチャル空間に向いていて共有されているが、身体性は

それぞれ別の空間に存在する。身体性が共有されると、人の態度や所作、集団の雰囲気など非言語情報を感知しやすくなる。例えば、AさんがBさんの様子を窺っている、Aさんが話しながら貧乏ゆすりをしているといった情報だ。これらを感知することで我々はその人の感情や意図を察する。それゆえ、オフィスなどリアルな場の価値の一つは、このような身体性の共有にあると考えられる。

特に、「空気を読む」という言葉に代表されるように非言語情報を重視するハイコンテクスト社会の日本⁸⁾では、コミュニケーションにおいて身体性の共有はより大切となるだろう。その役割を担うのがオフィスというわけだ。

目的に合わせてリアルかバーチャルかを選択する

だからと言って、あらゆるコミュニケーションがリアルな場で為されるべきと言いたいわけではない。空気を読むことが行き過ぎると同調圧力が助長され、自分の意見を述べにくくなる弊害も発生する。リモートでのコミュニケーションでは、非言語情報が伝わりにくい分相手の言語情報に集中でき、自分の意見を伝達しやすくなるという調査結果もある⁹⁾。「頭の交流」はもとより、空気に影響されず客観的に理性的な判断が求められる場合は、むしろテレビ会議のほうが向いていると言えるだろう。

このように対面とリモートにはそれぞれにメリットとデメリットがある。よって、コミュニケーションの意図や目的に応じて、戦略的にコミュニケーションの場を選択することがよいだろう。

なお、精神性も身体性もバーチャル空間で共有しうる仮想現実が発展すると、対面のコミュニケーションが仮想現実に置き換わる可能性もある。しかしながら、仮想現実では嗅覚や触覚の面などで対面状態を完全に置換することは難しいのが現状だ。反面、現実に体験できない環境へ人を誘う力もあることから、対面状態とは異なる新しいコミュニケーション体験をワーカーにもたらすことも期待される。

仕事観が オフィスの役割を形作る

最後に、オフィスに求める価値が人によって異なることも記しておこう。職種や業種など業務内容によってそれが異なることは想像に難くないが、ここでは仕事観によってオフィスに求める価値が異なることを示す。

P41のように#workTagのタイプ別にオフィスで行いたい活動を整理すると、第1象限のワーカーは個人ワークから報告連絡、情報共有など業務に関わるあらゆる活動をオフィスにも求める傾向があり、選択の意思があまり強くない点も特徴的である。第2象限のワーカーは、個人作業とその相談など、担当する仕事を快適に進められる要件をオフィスに求める傾向がある。第3象限のワーカーは、雑談や相談など比較的1対1で自分の考えや思いを共有するコミュニケーションを求めるようだ。そして、第4象限のワーカーは、チームビルディングに関わる活動で構成されており、互いの信頼関係を構築する雑談や相談に加え、チームが次のステップに進む意思決定などをオフィスに求める傾向がある。

つまり、仕事観によってオフィスに集まる意義が変わることが示唆される。これは仕事観の違いが心地よい活動や他者との距離感に相違を

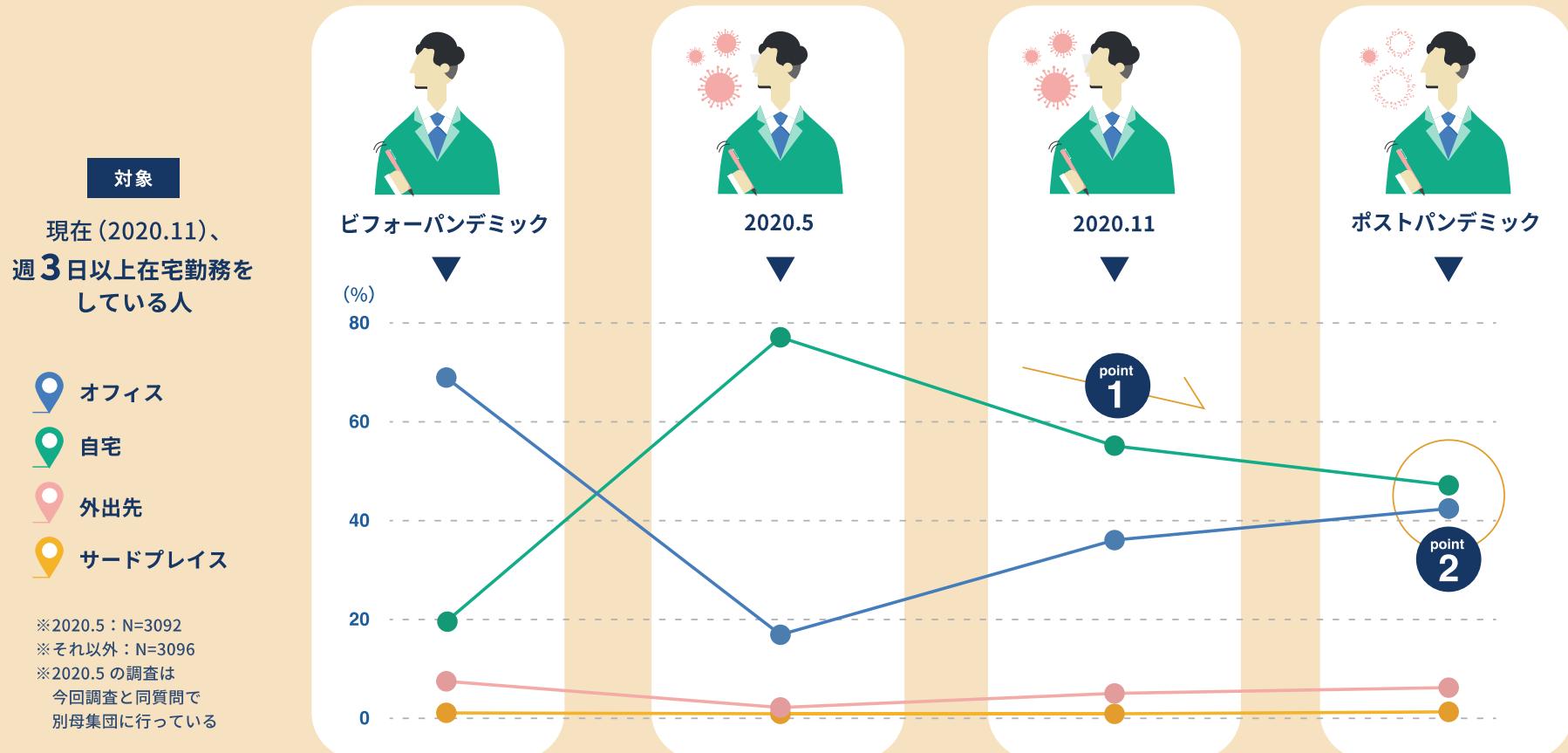
生み、それに適した環境も異なるからだと推測される。ここで示した結果は、自組織に構成される仕事観によってオフィスの機能を定義できる可能性を表している。



各ワークプレイスの利用比率

Q オフィス、自宅、外出先、サードプレイスそれぞれで仕事を行うバランスは？

※サードプレイス：カフェやコワーキングスペースなど
※「ポストパンデミック」は回答者自身の希望



point

- 1 コロナ禍直後（2020.5）をピークに現在（2020.11）から将来にかけて在宅比率は減少する見込み
- 2 将来的にオフィスと自宅と同じ割合で利用したいというのがワーカーの意向

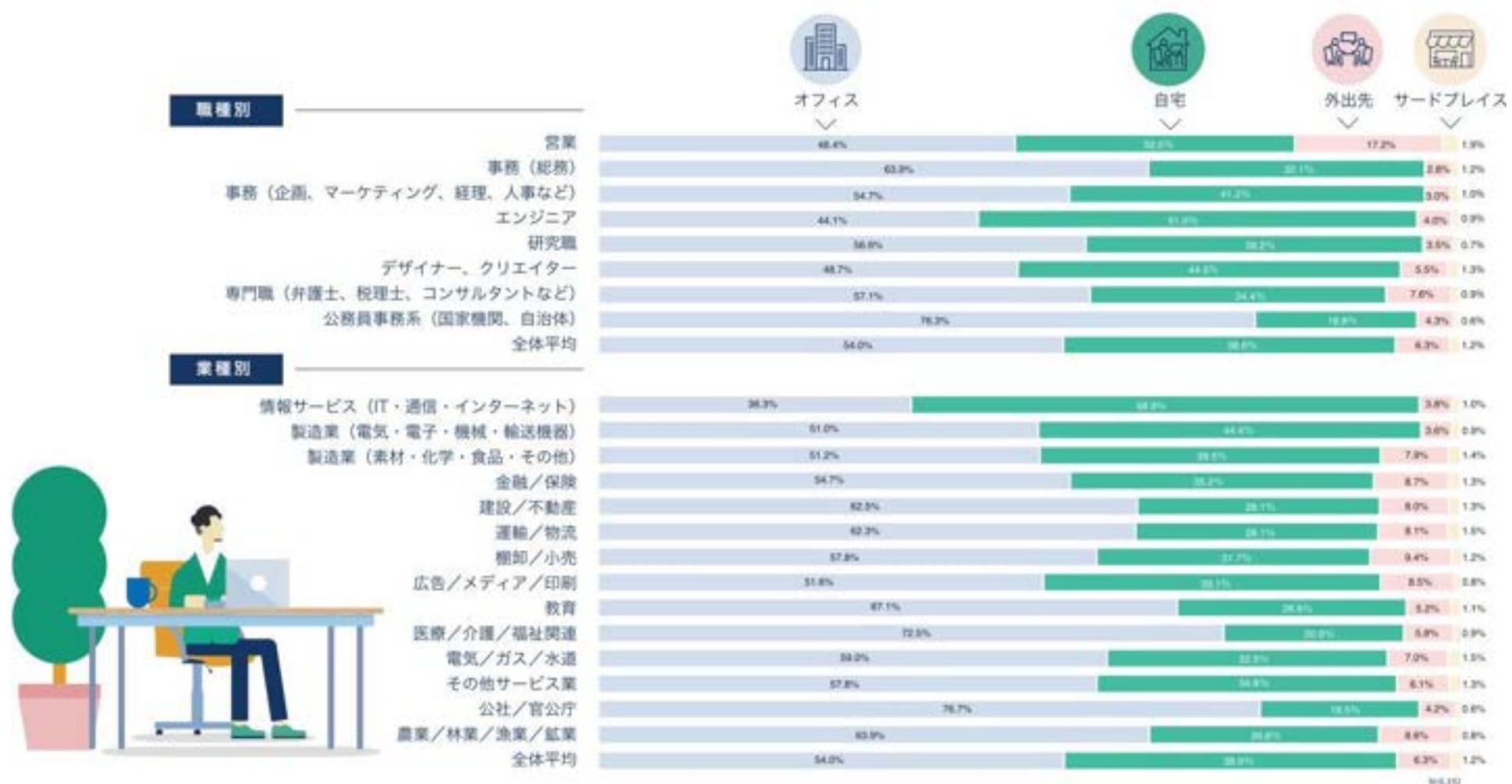
▶ オフィスを中心とした集合と分散がブレンドされたハイブリッド型の働き方が主流に

働く場の選択比率（職種・業種別）

● 現在（2020.11）、オフィス、自宅、外出先、サードプレイスそれぞれで仕事を行うバランスは？

！ 職種や業種によって、リモートワークを行える割合は異なる

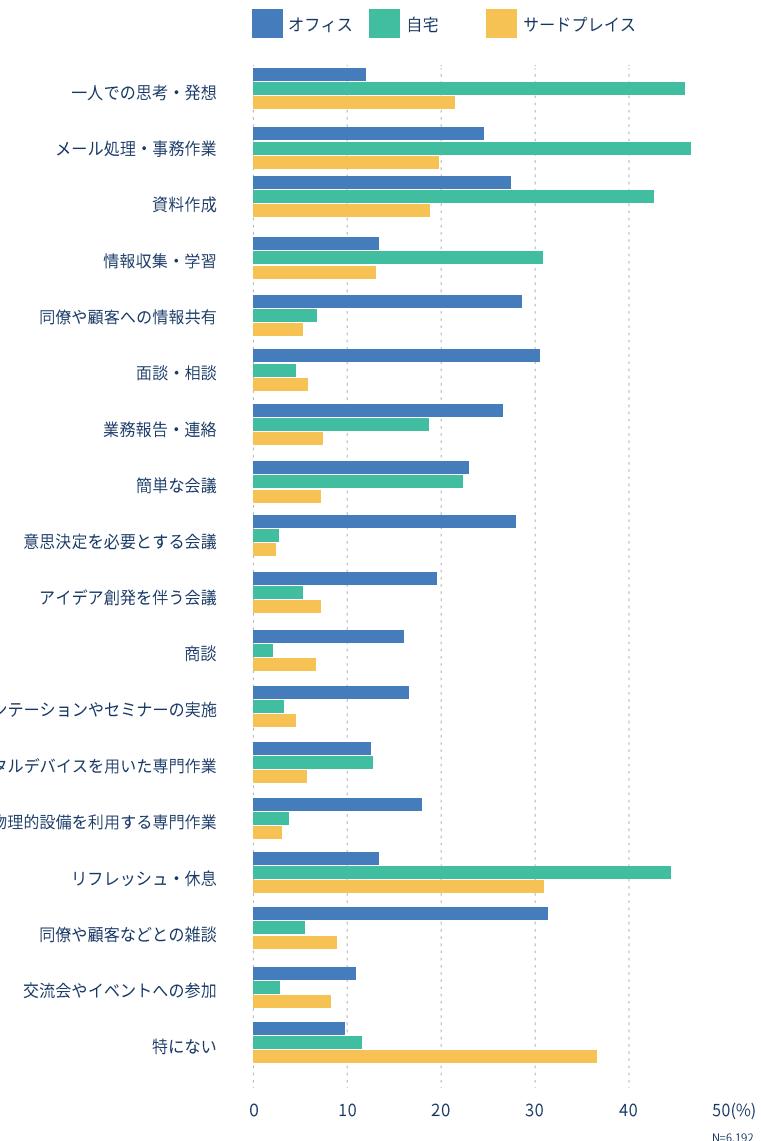
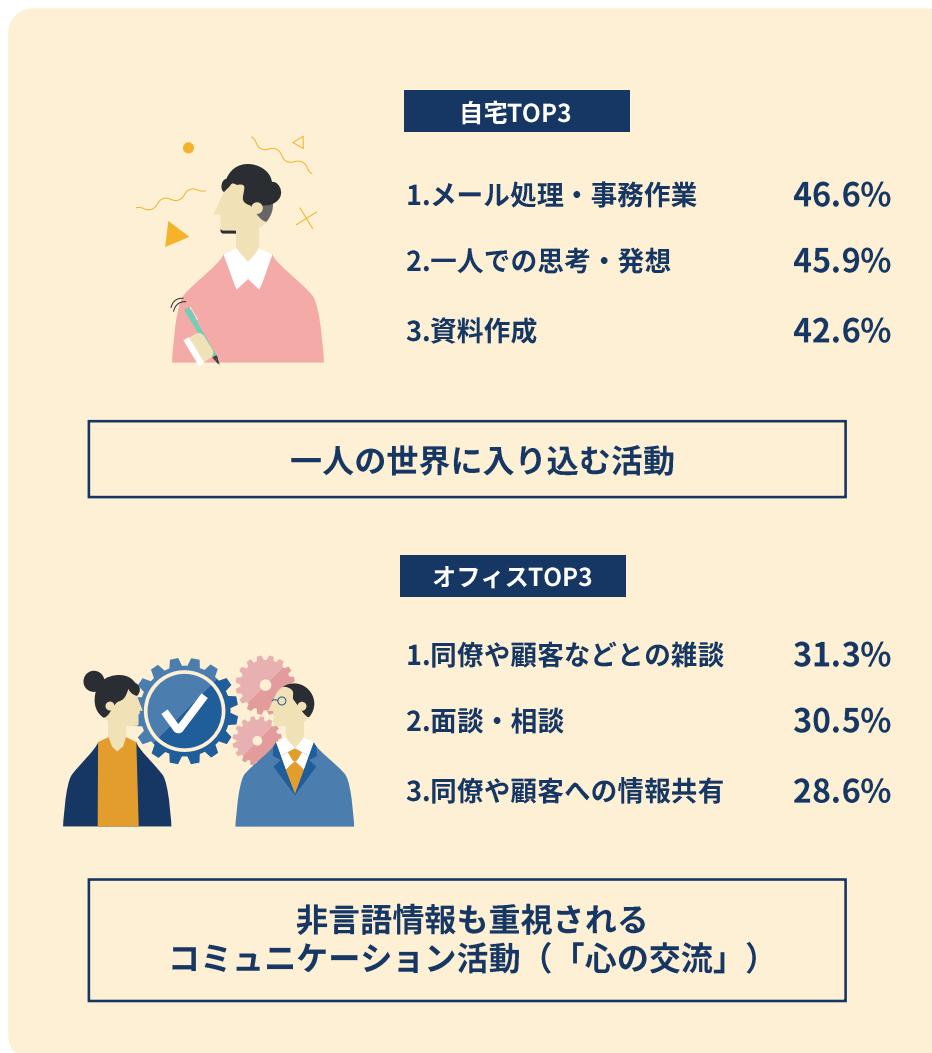
！ 自組織の事業や社員の特性に合わせてリモートワークの度合いを設計する必要がある



各ワークプレイスで行いたい活動

Q オフィス、自宅、外出先、サードプレイスそれぞれで行いたい活動は？

※最大5つまで複数選択可



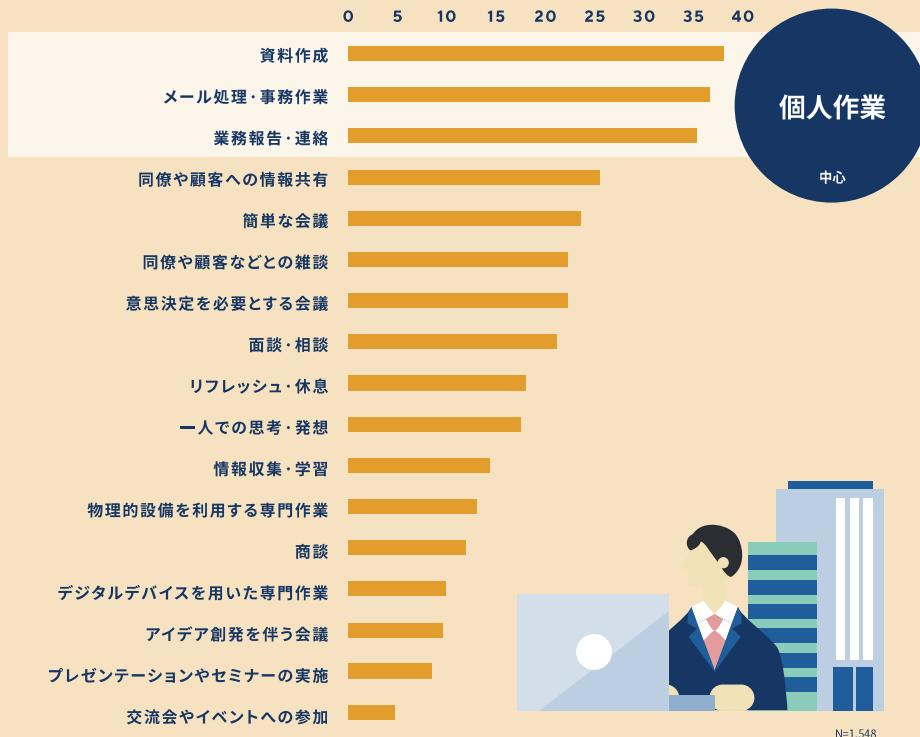
リモートワークが変化をもたらすオフィスの役割

リモートワークが拡大するとオフィスに求められる役割が変わる

オフィスの利用目的

オフィス中心ワーカー

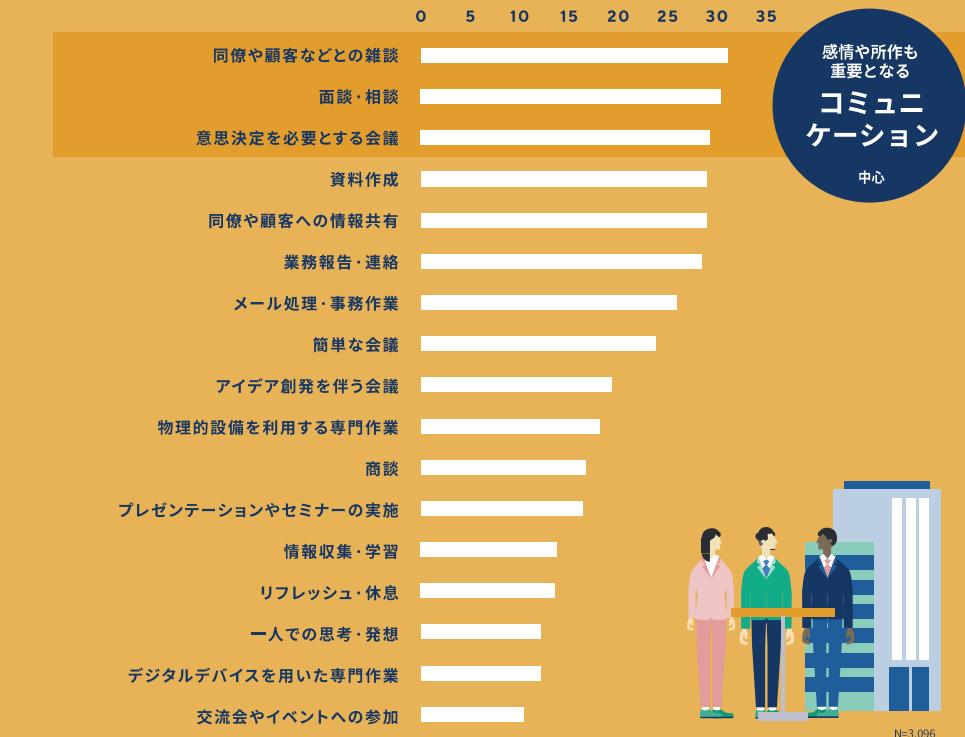
(在宅勤務実施なし者)



オフィスの利用目的

リモートワーカー

(在宅勤務者)



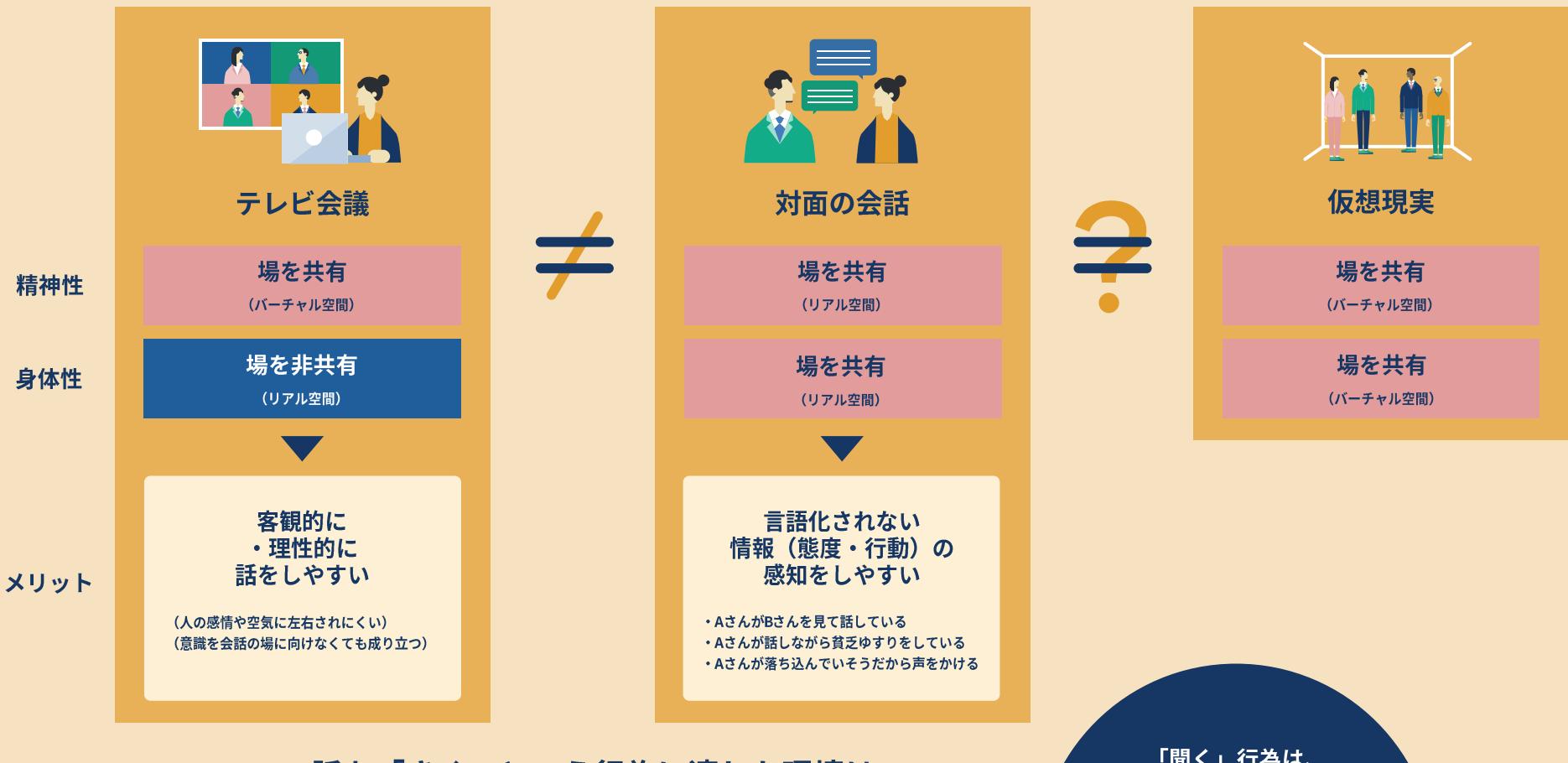
オフィスに求める活動

個人作業や簡単な情報共有など業務比率の大きな活動が中心

オフィスに求める活動

非言語情報も重視されるコミュニケーションが中心

身体性の共有がもたらすメリット



話を「聞く」という行為に適した環境は…

聞く
(情報的に聞く)

インプット・報告
・連絡など

聴く
(共感的に聞く)

対話・交流・
プレストなど



「聞く」行為は、
予め決められた情報を
共有するには適しているが、
「聴く」行為は、
身体的な言語化されない情報が
会話のきっかけとなったり、
会話を深めたりする

仕事観タイプ別オフィスに求める活動

各表はそのタイプがオフィスを選択する理由のトップ5を示す。
表内の配色 青字：個人作業 赤字：コミュニケーション

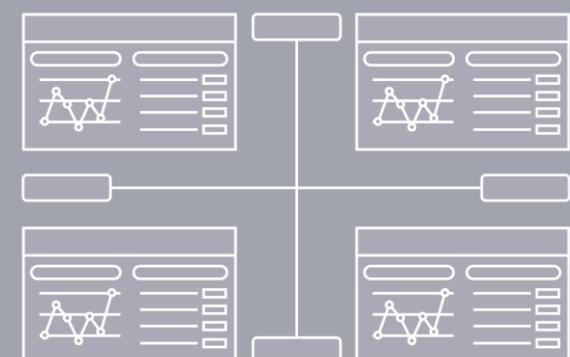


PART 05

仕事観から紐解く 働き方戦略の未来

5-1 持ち味が活きる環境ポートフォリオ

5-2 働き方を活用した組織戦略 —AICSサイクル—



第5章：仕事観から紐解く働き方戦略の未来

ここまで、仕事観によって働くことやオフィスへのニーズが異なることを示してきた。では、様々な仕事観のワーカーが混在する組織において、働き方をどのように設計するべきだろうか。本章では、仕事観の解釈を応用して自組織に適した働き方や働く場の活用戦略を提示する。

5-1章：持ち味が活きる環境ポートフォリオ

まずは、#workTagにおける仕事観タイプ別に特徴を活かしやすい活動や環境を整理しよう。なお、P45は象限別の特徴を記した図である。

一人ひとりの持ち味が重なり合う組織へ

P46はP45の特徴を基にして、それぞれの仕事観タイプに適合した活動の種類とその活動におけるニーズを整理した図だ。各象限に配置されたポートフォリオは活動の種類を意味し、その領域の大きさは仕事観との適合度合いを表現している。例えば、第1象限の場合、組織の目標を自分自身の活動に投影する仕事観が強く、広範囲の業務をオフィスで行って同僚と併走できることを望みやすかった。そのような特性を鑑みると、事業を維持・拡大するために組織一丸で取り組む活動（Routine×We）と相性がよく、その活動において組織の統一感を重要視しやすいことを示している。他の象限においても簡単に説明すると、第2象限は、仕事を効率的に進めたい仕事観が強いため、スピード感や高集中をニーズとして持ちやすい。第3象限は、創造的な活動を一人で追求したい傾向があるので、刺激やインプット、仲間との壁打ちなどをニーズとして持ちやすいと考えられる。そして第4象限は、チームで創造的なアウトプットを追求する仕事観が強く、チームビル

やメンバー同士の熱量の伝導、インスピレーションの刺激といったニーズを持ちやすいと言えるだろう。自組織がどのような仕事観を持った社員で構成されているのか把握することで、組織における「働く」へのニーズを推定できる。このニーズを満たすことが社員それぞれの強みを引き出す働き方を導くだろう。また、分散して働くことへのニーズが強いワーカーも存在することから、働き方を支える働く場の観点では、リアルな空間だけでなくバーチャル空間の併用は必須と言えよう。テレビ会議やチャットはもとより、仮想空間のようにリアルな場をバーチャル上に置換したり、スマートオフィスのように一人ひとりに適した環境をテクノロジーで設えたり、働く場の進化は留まるところを知らない。ワーカーだけでなく、働く場を整える側の組織もまたその選択肢は拡がりをみせらるう。

指揮者としてのカルチャー

このようにリアルな場やバーチャルな場を整備して、ワーカーそれが自分の仕事観に適した行動を選択するようになったとしよう。すると組織側では、各ワーカーが組織目的に適した活動をしているのか、組織としてのまとまりを形成できるのだろうかという心配が募るかもしれない。そこで効果を発揮するのが、ワーカーの振る舞いを方向付けるカルチャー（組織文化）の存在だ。カルチャーには、暗黙知的なカルチャーと形式知的なカルチャーがある。

暗黙知的なカルチャーとは、社員や経営者の行動・態度や商品の特徴などから感じられるもので、直感的な情報で形成されることが多い。これは「風土」という言葉にも置き換えられるだろう。同僚がこうやっているから、自組織ではこれが是とされやすいから、私もそうするという意識を醸成する力がある。さらに、体験として体得されていく特性があるので、振る舞いを方向付ける力はとても強い。しかしながら、暗黙知的なカルチャーは言語表現が難しく、いわゆる「感じる」カルチャーでもあるため、同僚が集合するオフィスで形成されやすくそして感じやすい。それゆえ、オフィスに集合することが多かったこれまででは、自組織の一員としての振る舞い方を形作る上で暗黙知的なカルチャーが大きな役割を果たしていたと言えよう。一方、形式知的なカルチャーとは、組織及び社員としての指針を明言したもので、在り方やめざす姿などが示される。今後、オフィス外に集合する機会が減るとすると、暗黙知的なカルチャーを感じにくくなる。そのような状況でも「正しい」振る舞いに立ち返れる形式知的なカルチャーは、ハイブリッド型の働き方においては重要性が増すだろう。Amazon社やGoogle社の行動指針は有名だが、その組織の一員としての行動や信条を明文化することが、分散したワーカーを団結させる。これは、同じ指針のもと活動している同僚を想像し、情動的なつながりを感じる意味でも効力を発揮すると考えられる。

また、転職者数¹⁰⁾や副業者数¹¹⁾も近年は日本でも上昇傾向であることから今後人財流動性が

高まり、組織に新たに参画するワーカーが増加すると見込まれる。新卒社員も含めてそのようなワーカーにとって、組織での振る舞い方を知れるカルチャーは特に意味深いものとなるだろう。社員がどこで何をしているか分からないと疑心暗鬼になって監視組織を作る前に、カルチャーを通じて振る舞い方を導くことも検討されたい。空気を読むことが得意な日本人だからこそ、組織としての振る舞いを読み取れるカルチャーの重要性は高いと考えられる。

多彩な持ち味が際立つオフィス環境

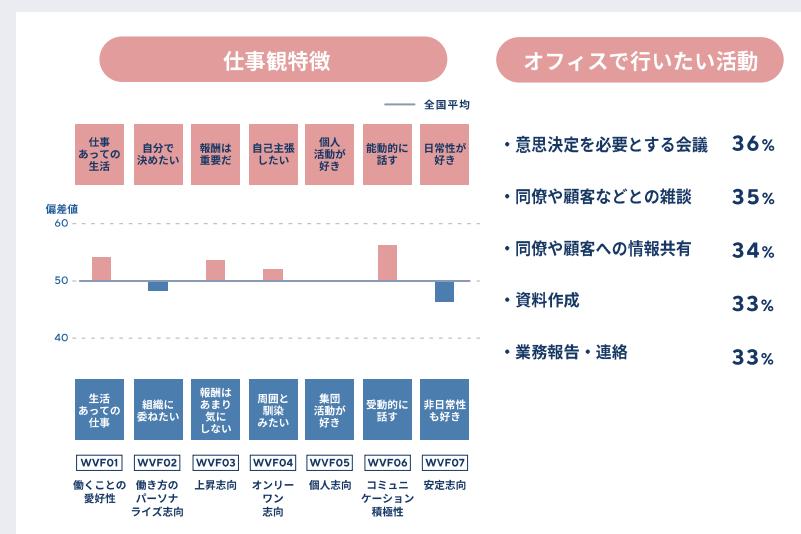
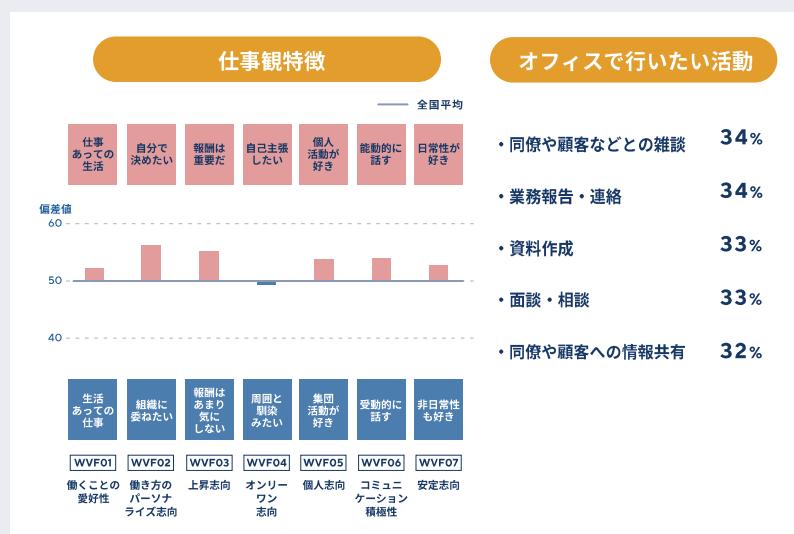
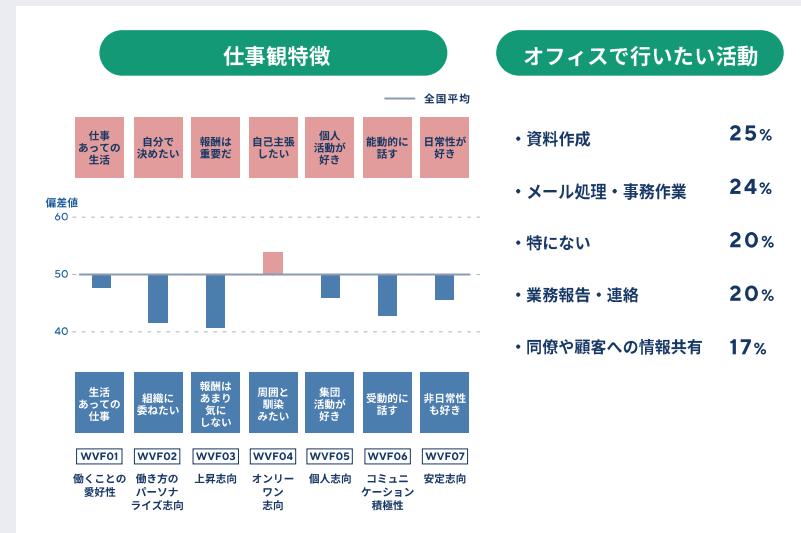
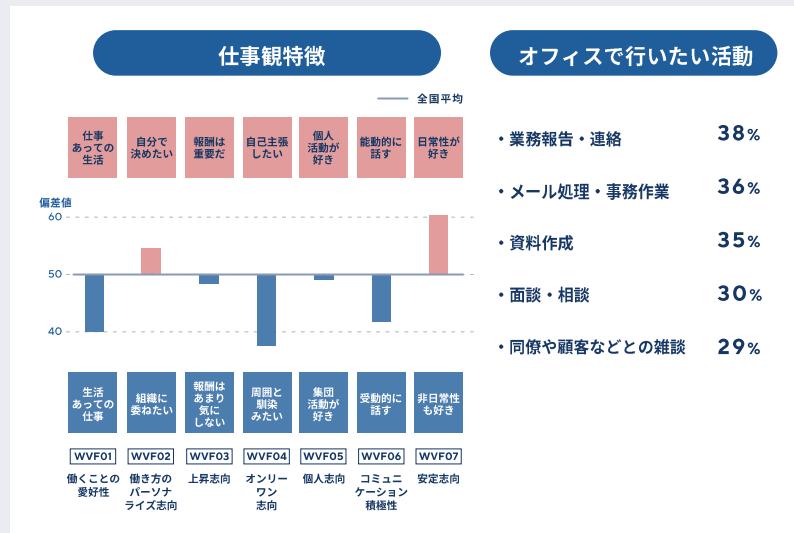
本章では、仕事観視点での活動ニーズやカルチャーの重要性を進言してきたが、これらを支えるリアルな場の機能を例示して締めくくる。#workTag上に各象限のニーズを満たす空間体験をマッピングしたものをP47に描いた。なお、マップの中心に位置するものは、カルチャーを体感する機能である。また、このマップには汎用的な空間は省き、比較的スペシャリティの高いものを選定している。一見すると仕事に直接関係しない空間も含まれており、労働時間と給与が強く結びつく組織では抵抗感があるかもしれない。しかし、このような「余白」の時間が退屈を発散して結果的に生産性を向上させるという研究結果¹²⁾もあることから、アウトプットに重きを置くマインドセットが醸成されれば、「余白」を生む空間がオフィスの多くを覆う日

も遠くないだろう。

もちろん、これら全ての機能をオフィスに作ることを推奨しているわけではない。現在の組織もしくは未来の組織に重要な機能を設えるべきだ。それを選別するには、現在の社員の仕事観やニーズを把握することと、組織がめざす未来を定義することが求められる。両者のギャップを明らかにすることで、自組織に必要な体験や環境が見出されるだろう。



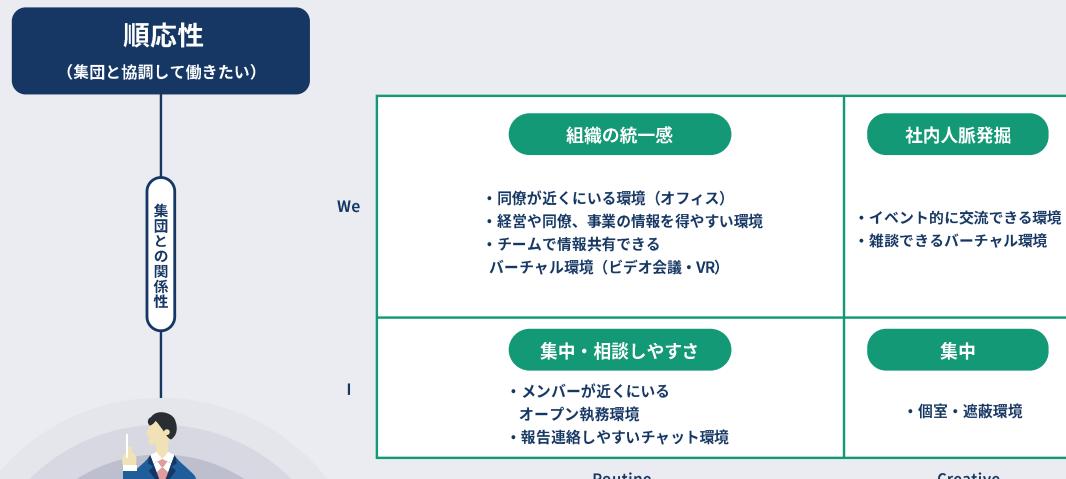
仕事観タイプ別特徴(象限別)



ワーカーニーズのポートフォリオ



- 1 仕事観をもとに各タイプの活動へのニーズを整理
- 2 ポートフォリオの大きさは活動種類の嗜好性を表す（大きいほど仕事観に適合）
- 3 ポートフォリオ内の情報は、その活動におけるニーズとそれに適した環境例を表す

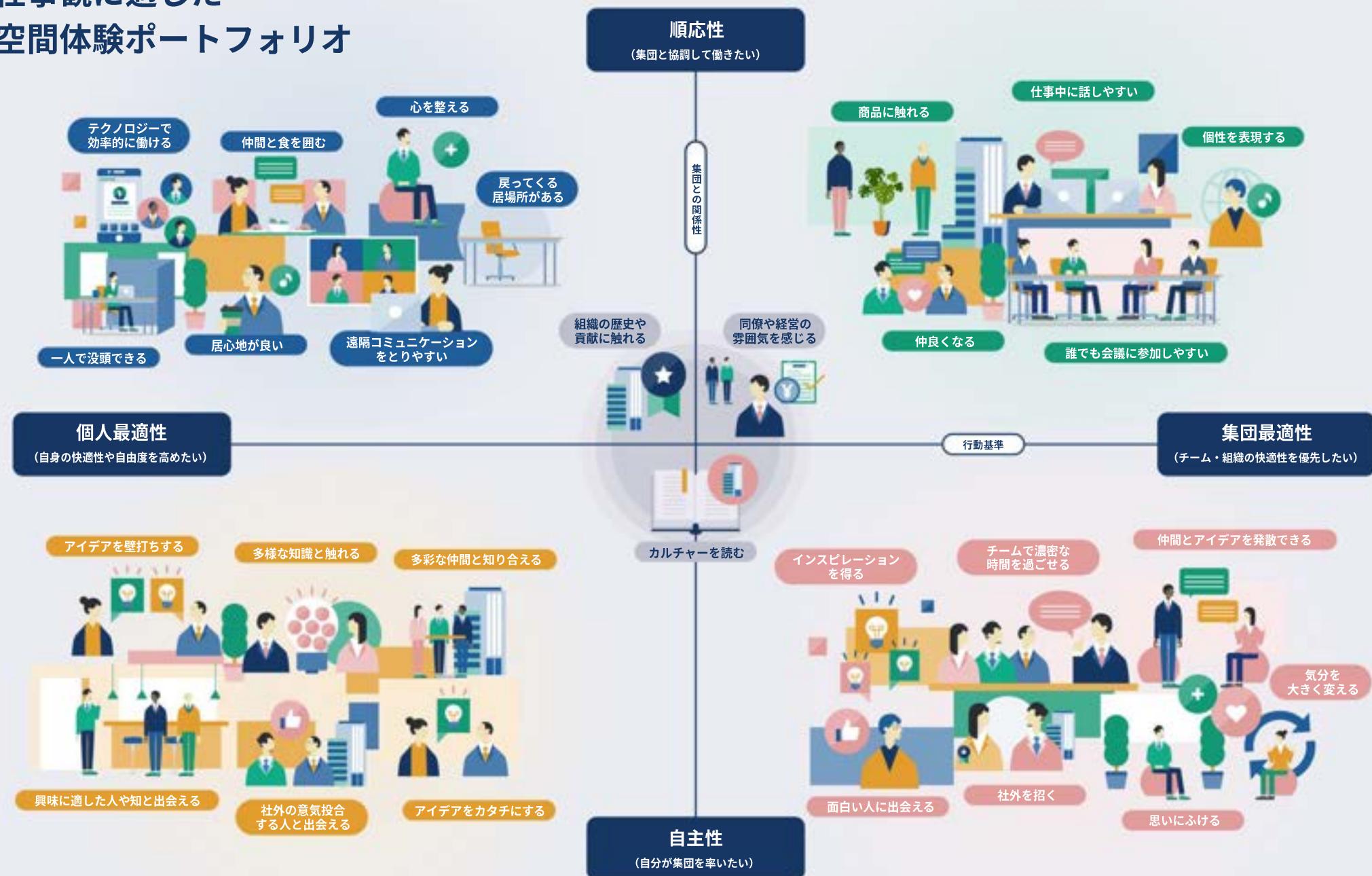


指揮者の役割 「カルチャー」

- 暗黙的カルチャー
組織（同僚）の雰囲気の体感
- 形式的カルチャー
明文化された行動指針



仕事観に適した 空間体験ポートフォリオ



5-2章：働き方を活用した組織戦略 —AICSサイクル—

では、組織のめざす未来に向けて、仕事観の把握をどのように役立てられるだろうか。

3-2章で示した#workTagは、ワーカー個人の仕事観に焦点を当てた分類であった。本章ではその仕事観の集積を集団の価値観（風土）と置き換えて、仕事観を基にした組織状態の分類を試みる。それがP50のマップだが、このマップの各象限は、対応する#workTagの象限に属するワーカーだけで構成された集団と仮定したときの組織状態と定義している。ここでは、働き方を活用しながらそれぞれの組織状態へ意図的に移行させ、組織の在りたい姿を達成する戦略を提言する。

「知の強化方針」と 「組織と個人の関係性」 から組織特性を定義

まず、このマップの軸を定義する。#workTagにおける横軸は「行動基準」を意味し、「集団最適性」と「個人最適性」を両極に構成していた。これを組織単位に置き換えると、それぞれの社員の行動によって、組織内の知識や経験、人脈といった「知」の強化のされ方が変わることから、「知の強化方針」とした。その観点で両極には、集団で知を高め合う意味合いの「知の結合重視」と個人それぞれが知を蓄える意味合いの「知の探索重視」と定義する。

また、#workTagにおける縦軸は「集団との関係性」を意味し、「順応性」と「自主性」を両極に構成されていた。

これを組織単位に置き換えると、同義で「組織と個人の関係性」の軸と意味づけられるだろう。その観点で両極には、組織への順応がトップダ

ウン的で組織の強さを表す「個人<組織（組織が主役）」と、ボトムアップ的に仕事が創造される個人の強さを表す「組織<個人（個人が主役）」を据えた。

第1象限『標準化』 統一性を高める組織

この2軸でマップを生成し、各象限に組織状態を定義する。各象限の組織は#workTagにおける対応した象限の仕事観ワーカーで構成されると仮定したので、その仕事観が暗黙知的なカルチャーとなり組織状態として反映される。第1象限の組織は、組織目標を部署や個人の職務に投影し、その役割を全うする意識の強い状態である。この状態は、理念や職場の空気、業務内容を浸透させることに適していると言える。つまり、事業の成長期で増加する社員へ理念を浸透させる、安定期に入り既存商品を社員に浸透させる、といった組織としての統一性を高める目的に適した組織状態と考えられる。

第2象限『自律化』 一人ひとりの自律性を 育む組織

第2象限の組織は、仕事や私生活に適した環境をワーカーそれぞれが選択する意識の高まった状態である。これは、組織から距離を置くことで、自分の働き方や所属の在り方など自分自身と対峙する機会が増える状態である。それに伴い、従属的な意識が薄れ、自律的な意識が芽生えやすいと考えられる。よって、安定期が続いてセクショナリズムや同調圧力の強まりを感じるフェーズにおいて、自律性を促す第一歩として適した組織状態と言えるだろう。

第3象限『自己認識化』 プロフェッショナルを 増やす組織

第3象限の組織は、ワーカーが内発的に動機づけられ、独自の活動を通して成果を挙げようとする意識の高まった状態である。ワーカーが興味関心で活動しやすい分、好奇心や挑戦心が醸成されやすい。一方で、社外からの刺激により自分の力不足も体感しやすい状態もあるため、自分の強みやスキルを見つめなおすききっかけにもなるだろう。その過程で自分らしい専門や波長の合う仲間を発見する確率は高まると推察される。このようなワーカーの成長を鑑みると、社員一人ひとりをプロフェッショナル化するという目的に適した組織状態と考えられる。

第4象限『共創化』 新しさが萌す組織

第4象限は、自律的なマインドと専門的なスキルを備えた個人が集団意識も持ち合わせた状態である。チームで新しさや刺激を追い求める雰囲気が強い。これは、社員が自発的にプロジェクトを立ち上げる機運が高まった状態と言える。よって、新規事業や新規サービスなど新たな領域を生み出すという目的に適した組織状態と言える。

組織の在りたい姿と社員の 仕事観が折りあわない不幸せ

企業の方から、ボトムアップ的に新規事業を生み出したいがうまくいかないという声をよく聞く。それはスキル不足や業務時間配分など様々な要因があるだろうが、その目的が現状の組織状態（社員の仕事観）と一致していないことも一因として考えられる。例えば、経営側は新たな事業のタネがボトムアップ的に生まれること（「共創化」状態）を期待する一方、社員側はトップダウン的な仕事を全うしたい仕事観（「標準化」状態）であると、いくら組織が宣言しても「共創化」を推進する行動は生まれない。この不一致を解消するには、組織のありたい姿に適した仕事観の変化が必要となる。

AICSサイクル：働き方を トリガーとした組織開発戦略

では、どのように仕事観を変化させるとよいのか。第4章で、働き方や働く場といった環境が変わることで仕事観も変わる可能性を示した。つまり、働き方や働く場が仕事観を変化させるトリガーとなり得るのである。そこで働き方を意図的に変えて、組織のありたい姿を実現しやすい仕事観を醸成し、組織を再開発する戦略をここに示したい。

まだ仮説段階ではあるが、先に示した4つの組織状態には順序があると考えている。隣り合った象限を左回りに1つずつ遷移するというものだ。そしてその遷移を促す手段として働き方を活用する。なお、遷移のトリガーとしての働き方は、各組織状態の差から仮説立てている。

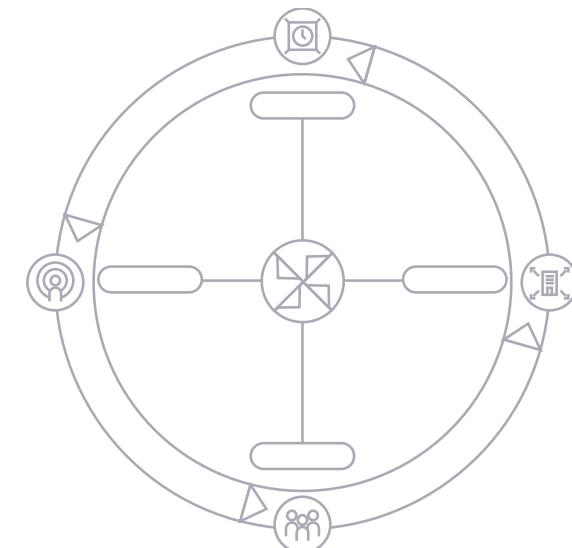
例えば、あなたの組織が第2象限「自律化」の状態に近いとしよう。その状態時に職務の自由化や権限の拡大をもたらす働き方を取り入れる

ことで、第3象限の「自己認識化」状態を構成する仕事観を育てることにつながる。そして、そのような仕事観が浸透した社員にチームの創出や運営に関する権限をもたらす働き方を適応することで、第4象限の「共創化」の組織状態を形成しやすくなると想定される。さらに、その後新規事業がスケールしてその事業に携わるワーカーが増え、自席やグループアドレスなど組織を統括する働き方が常態化すると、事業や理念の効率的な伝達に適した第1象限の「標準化」状態に移行する。なお、この「標準化」状態の組織がABWなど働く場や時間を柔軟化する働き方が染みわたると第2象限「自律化」状態に戻ると推察される。

この組織状態の循環を「AICSサイクル」と呼ぶこととする。組織の目的やフェーズに合わせてありたい組織状態を定め、働き方をトリガーしながら、その組織状態を構成する仕事観を育成する考え方である。この仮説を基に先ほどの企業の声を改めて分析すると、「共創化」状態の実現のために必要な「自律化」や「自己認識化」状態で育まれる仕事観が社員に備わっていないにもかかわらず、一足飛びに「共創化」状態を作ろうとしたことが一因と考えられる。なお、必ずしも組織全体が同じ状態である必要はない。むしろ、組織内のチームそれぞれがそのミッションに適した状態をめざすことが現実的であり有効的だろう。例えば、成熟事業の販売促進を担うチームは「標準化」状態をめざし、新規事業の創造を担うチームは「共創化」状態をめざすといった具合だ。探索を行うチームや結合（もしくは深化）を行うチームなど、同じ組織内に多様な状態のチームが分散していることが、変化の激しい時代において重要とされる組織のしなやかさをもたらすと考えられる。

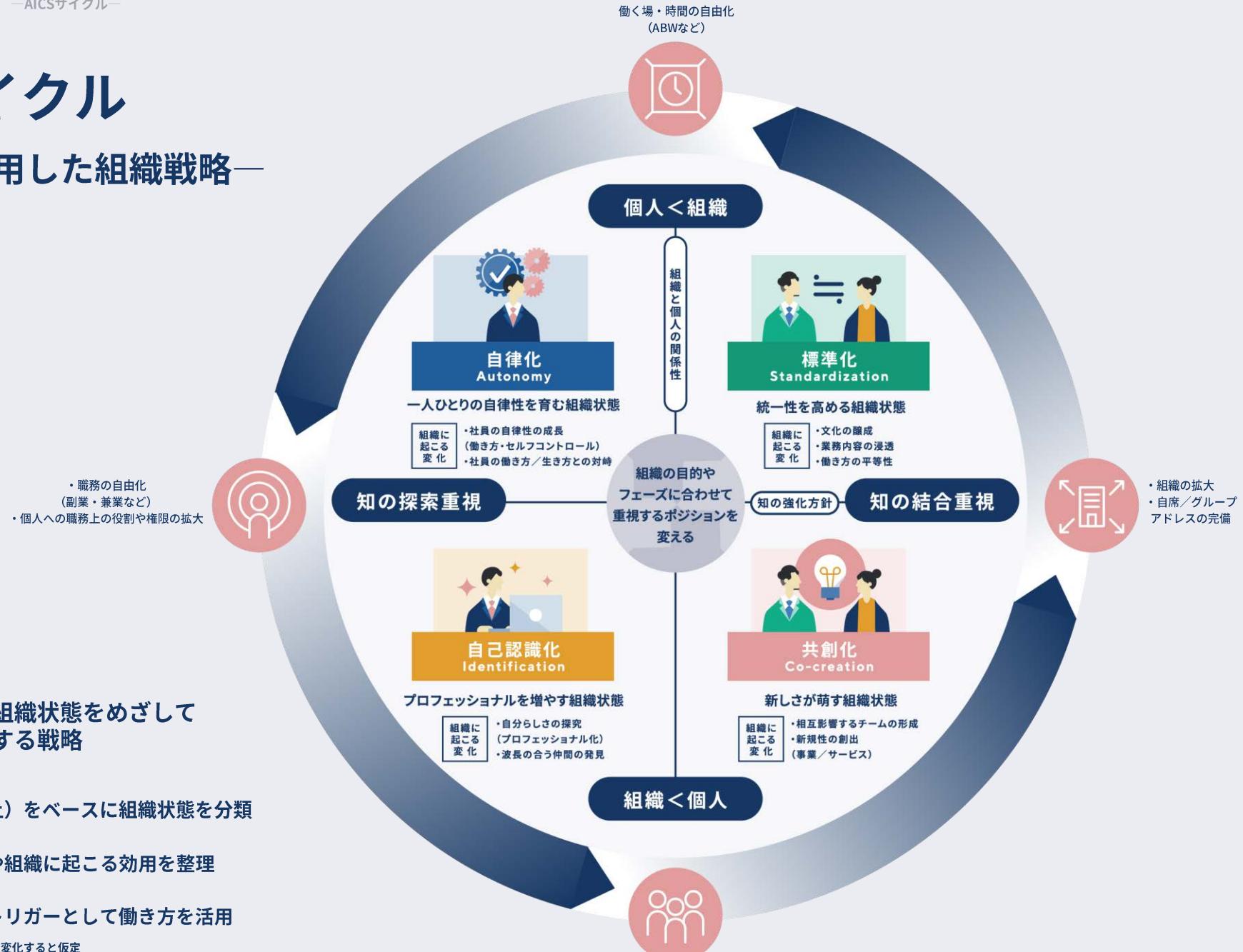
仕事観の現在地から 組織の目的地をめざす

今後、人々の価値観の多様化や経済環境の予測不能化はより一層進むと予測され、組織が置かれる状況も千差万別となるだろう。組織やチームを取り巻く状況が異なれば、適した働き方も異なるはずだ。それゆえ、常にその状況の把握と働き方の変革を繰り返すことがこれからのスタンダードになると推察される。本章では「仕事観」を切り口にその方法を示してきた。社員の現在を知ることは組織のありたい姿への道筋を示すことになるだろう。



AICS サイクル

—働き方を活用した組織戦略—



組織の目的に適した組織状態をめざして
働き方を柔軟に再考する戦略

組織の仕事観（風土）をベースに組織状態を分類

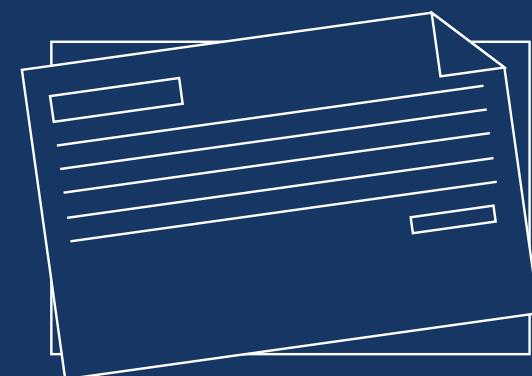
各組織状態で社員や組織に起こる効用を整理

各状態を移行するトリガーとして働き方を活用

※前提：仕事観は環境によって変化すると仮定

PART 06

エピローグ



「よい」働き方の 解明をめざして

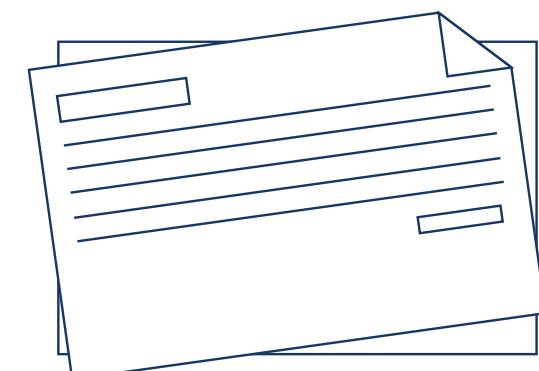
健康の不安、移動の減少、人とのつながりの断絶、社会や経済の先行き不透明さ…コロナ禍は身体的にも精神的にも私たちに多くの不自由をもたらした。それは働き方に関しても同様だ。職場に行けない、同僚に会えない、チーム運営をうまくできない…。

一方で、それは同時にワーカーをオフィスや組織のしがらみから解放し、自由をもたらしたとも言える。しかし自由は選択肢を増やし、時に我々を迷いに導く。自分にとって、組織にとって「よい」働き方とは何だろうか。本レポートでは「体験」や「仕事観」を糸口にその答えを追究してきた。

- ・「働く」を充足する体験が11の要素で構成されていること（第2章：Work Experience Factor）
- ・ワーカーの仕事観が7つの要素で構成されていること（第3章：Work View Factor）
- ・その仕事観要素の持ち方でワーカーが7タイプに分類されること（第3章：#workTag）
- ・集合と分散がブレンドされたハイブリッド型の働き方が主流となり得ること（第4章）
- ・「心の交流」がオフィスの役割となり得ること（第4章）
- ・仕事観によって働くことや環境へのニーズは異なり、組織内の仕事観タイプの構成比から重視すべき環境を導ける可能性があること（第5章）
- ・ワーカーの仕事観をもとに組織状態を定義し、ありたい組織状態へ移行させる働き方の活用戦略の可能性（第5章：AICSサイクル）

働き方は 社員へのメッセージだ

組織が現在社員に何を求めているのか、組織が将来どのように変わっていくのか、組織の現在と未来の在り方を記したものが働き方だと思う。その働き方はそれ自体で良いか悪いか判断できるものではなく、社員との適合性や組織目的との適合性で判断される。だからこそ働き方を設計する上で、社員のニーズや強みを深く知る必要がある。今回はそれを仕事観の観点から知る術を示したわけだが、働き方が変われば仕事観も変わり、仕事観が変われば適した働き方も変わっていく。社員の特性を理解し続け、働き方を循環させていくことが、働き方設計の未来になると私は考える。「よい」働き方の設計において、本レポートが少しでも参考になれば幸いだ。



参考文献

- (1)石井遼介：“心理的安全性のつくりかたー「心理的柔軟性が困難を乗り越えるチームに変えるー”, 日本能率協会マネジメントセンター, pp.48-57, 2020.
- (2)Gallup：“Working Remotely: Careers, Management and Strategy”, <https://www.gallup.com/workplace/316313/understanding-and-managing-remote-workers.aspx>, 2019.
- (3)スティーブン・P・ロビンソン：“組織行動のマネジメント”, ダイヤモンド社, pp200-224, 2009.
- (4)エン・ジャパン株式会社：“8,600名に聞いた「退職のきっかけ」調査”, 2018.
- (5)厚生労働省：“副業・兼業の促進に関するガイドライン”, 2020.
- (6)The Wall Street Journal：“「仕事中は話しかけないで」—2秒の邪魔でもミスが倍増”, 2013.
- (7)Bloom et al.：“Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment”, 2015.
- (8)エリン・メイヤー：“異文化理解力—相手と自分の真意がわかるビジネスパーソン必須の教養—”, 英治出版, 2015.
- (9)杉谷陽子：“インターネット・コミュニケーションと対面コミュニケーションにおける情報の伝わり方の差異についての意見書”, pp12-17, 2010.
- (10)総務省：“労働力調査”, 2019
- (11)ランサーズ株式会社：“フリーランス実態調査”, 2018.
- (12)Massachusetts Institute of Technology：“Driving drones can be a drag”, 2012.

WORK VIEW 2021

— ポストパンデミックの仕事観 —

2021年1月14日発行

発行 コクヨ株式会社
〒108-8710
東京都港区港南1-8-35
ワークスタイル研究所
TEL 0120-201-594
WEB <http://workstyle-research.com/>
MAIL workstyle_lab@kokuyo.com

文責

田中 康寛

デザイン

株式会社カーツメディアワークス

田中 康寛 (コクヨ ワークスタイル研究所 研究員・コンサルタント)

2013年コクヨ株式会社入社。オフィス家具の商品企画・マーケティングを担当した後、
2016年より働き方の研究及びコンサルティング活動に従事。国内外のワークスタイルリサーチ、働く人の価値観調査などに携わっている。
