

WORKSTYLE RESEARCH LAB. ワークスタイルケンキュウジョ.

WORK VIEW

2022

はたらきがいを生むチームカルチャー



Contents

PART 01	プロローグ	03
PART 02	「はたらく」が充実する体験	08
	Column A [松尾 瞳] 経験を学びに変え、持続的な成長を導く	17
PART 03	「はたらく」が充実するチームカルチャー	19
	Column B [高尾 義明] 「ジョブ・クラフティング」で、はたらきがいを自ら生み出す	27
PART 04	「はたらく」が充実するワークスタイル・ワークプレイス	29
	Column C [唐沢 かおり] 複数のアイデンティティを自覚して、対人関係の引き出しを増やす	39
PART 05	はたらきがいを生むチームカルチャーの育みかた	41
	Column D [伊藤 亜紗] 評価軸の刷新で豊かさをもたらす「うつわ的利他」の可能性	46
PART 06	エピローグ	48

PART 01

プロlogue



リモートワークで複雑化するチームのあり方

ここ数年、とりわけ加速した働き方はリモートワークだろう。リモートワークはワーカーをオフィスから解放し、働く場を自由化する。そんな状況がもたらすのは、ワーカー同士が物理的に離れることだけでなく、同じチーム内でも顔を合わせる機会が多い人と少ない人の差が拡がることだ。これは働き方の異なるメンバーそれぞれへの接し方にさらなる個別性と公平性を要求し、チームマネジメントや一体感の醸成を複雑にしてしまう。同じチームの中で様々な働き方や働く場を選択するメンバーがみな充実感を持って働くためにはどうすればよいのだろうか。本レポートでは、リモートワークをする人もしない人もそれぞれが「はたらく充実感（はたらきがい）」を感じられる要件を探究したい。また、本レポートは昨年発刊した「WORK VIEW 2021」の続編となる。前作では主に個人の価値観に着目し、個人に適した働き方を模索した。しかしながら、「はたらく」が充実するには、そのような個人の内的特性だけでなく、外的な環境との相性によっても規定されると考えられる。そのような想定のもと、本レポートでは外的な環境としてチームカルチャー（チームで大切にされている価値観）を取り上げ、個人とチーム環境の両面から「はたらきがい」を感じられるチームのあり方を紐解いていく。

充実して働く「チームカルチャー」を明らかにする

このような背景のもと、本レポートでは下記2点の解明を目的に据えた。

- 「はたらきがい」を感じやすいチームカルチャーの特徴
 - 個人による「はたらきがい」の感じ方の差異
- そして、以下の問い合わせ立て2つの目的に言及していく。なお、本レポートの全体像はP5（図1-1）に示す。
- どのような体験が、「はたらきがい」を高めるのか（Part 02）
 - どのようなチームカルチャーが「はたらきがい」を高めるのか（Part 03）
 - 個人の価値観とチームの価値観（チームカルチャー）がどのようなバランスのとき「はたらきがい」が高まるのか（Part 03）
 - リモートワークの実践によって、「はたらきがい」を生むチームカルチャーは変わらぬのか（Part 04）
 - リモートワークの実践によって、チームカルチャーの強化を促す体験は変わらぬのか（Part 04）
 - 「はたらきがい」を生むチームカルチャーは、どのような方法で醸成できるか（Part 05）

「こころ」と「つながり」の状態から「はたらきがい」を測る

本レポートでは日本国内約3,000名への意識調査を通して、これらの問い合わせ明らかにしていく。その調査概要をP6（図1-2）に示す。なお、今回はあくまでもオフィスワーカーを対象とした調査となっている。

さて、ここまで「はたらきがい」という言葉を用いてきたが、本レポートにおける「はたらきがい」とは何かを定義しておきたい。本レポートでは「はたらきがい」を2つの充実した状態の総称として使用する。その2つとは、あるワーカーを起点としたとき、内側にあるこころのポジティブな状態を表す「ウェルビーイング」と外側に存在する組織や仲間とのポジティブなつながりを表す「エンゲージメント」である（P7（図1-3））。

では、これらの状態をどのように測るのか。まず、こころのポジティブな状態を表す「ウェルビーイング」に対しては、「心理的資本」という尺度を用いることとした。心理的資本とは個人のポジティブな心理状態で、「自己効力感」「希望」「レジリエンス」「オプティミズム」の4つの要素から構成される。つまり、心理的資本が高い状態とは、困難な業務に挑戦する自信に満ちており（自己効力感）、目標へ前向きに突き進み（希望）、たとえ困難な状況でもそれに屈することなく（レジリエンス）、現在や

未来をポジティブに捉えられている（オプティミズム）状態である。要するに、心理的資本が高いワーカーとはどんなときでもものすごくポジティブに行動する人であり、こういったワーカーは自律的な行動が多くパフォーマンスも高いとされる。

また、組織や仲間とのポジティブなつながりと定義した「エンゲージメント」の測定には、「情緒的コミットメント」という尺度を採用した。情緒的コミットメントは、組織コミットメント（組織に所属し続ける理由）を構成する3要素のひとつである。その3要素とは、継続的コミットメント（組織を辞めると損をするという功利的な結びつき）、規範的コミットメント（組織に尽くすべきという忠誠心による結びつき）、情緒的コミットメント（組織への愛着という感情的な結びつき）である。

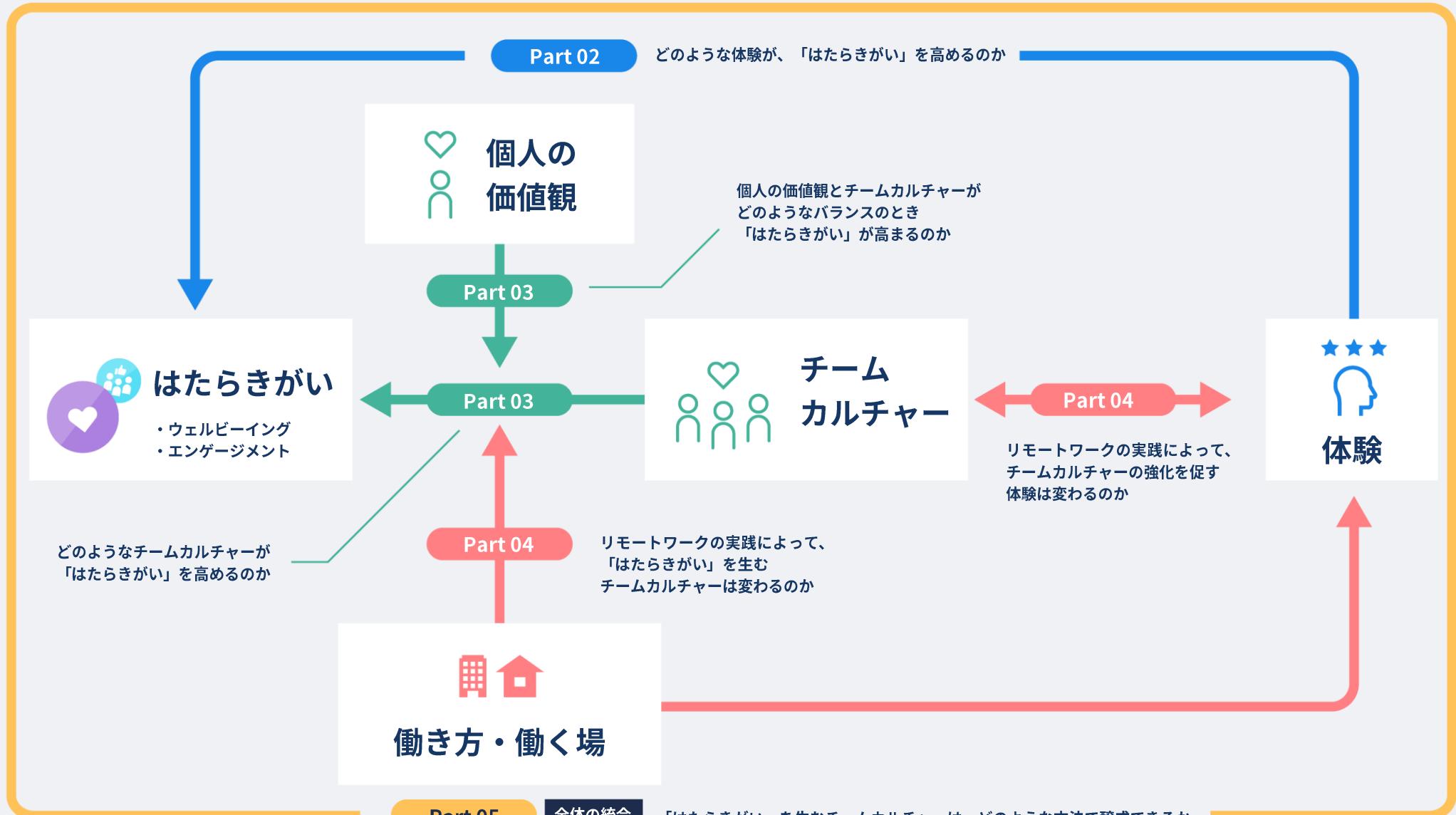
この中でも情緒的コミットメントは、自ら組織へ貢献しようという意欲に結びついて自律的な行動やパフォーマンスの向上を最も促すと実証されており、組織とのポジティブなつながりを表現するのに最適と考えこれを採り入れた。

それでは、「はたらきがい」の2要素として定義した「ウェルビーイング」と「エンゲージメント」がどのような環境下で高まるのかみていこう。

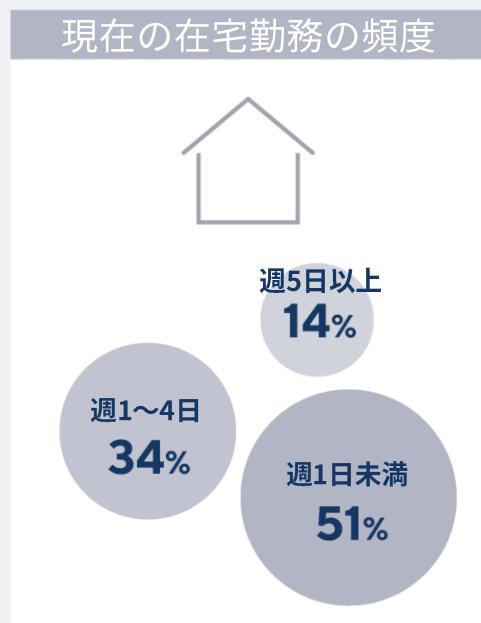
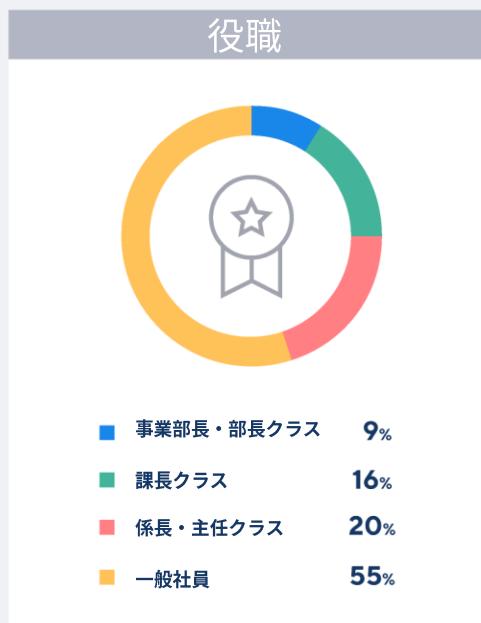
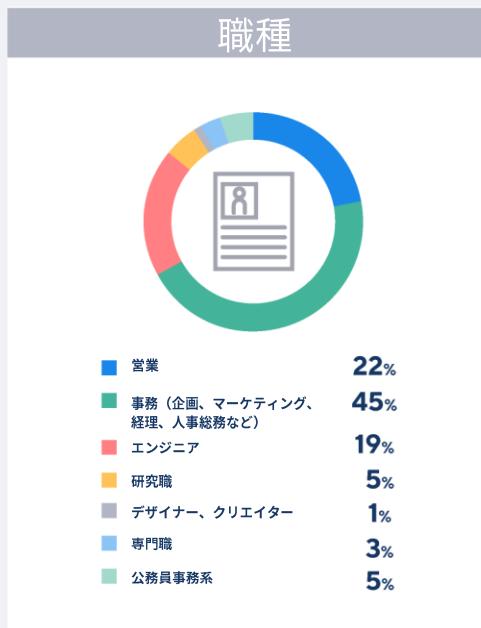
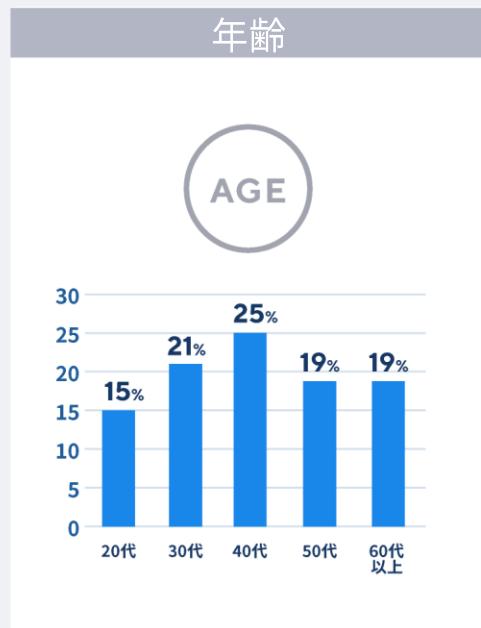
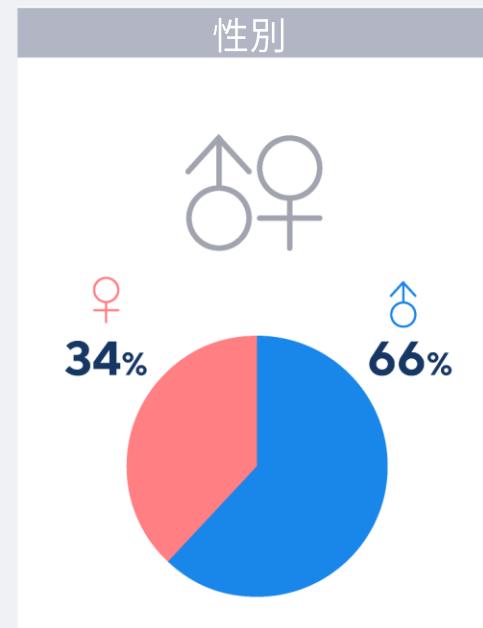




- ① 「はたらきがい」を感じやすいチームカルチャーの解明
- ② 個人による「はたらきがい」の差異の解明



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	2021年12月9日～12月13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	3,092
割付対象	性別・年代（日本国内の労働人口比率に準ずる）
設問項目	属性設問+はたらきがい・価値観・チームカルチャー・行動実態設問（5段階評価）



はたらきがい



ウェルビーイング

(心理的資本)

ポジティブなこころの状態

- ・自己効力感、希望、レジリエンス、オptyimismを包含する
- ・自律的な行動、職務満足などを促す

構成設問例

- ・仕事上の課題について分析し、解決策やアイデアを言い出すことに自信がある
- ・職場の仲間と建設的に議論したり、議論に貢献することに自信を持っている
- ・仕事上で困難に陥ったとき、そこから回復するのに時間がかかってしまう
- ・大抵、仕事上の困難を何とかやりくりすることができる
- ・問題を回避する方法をたくさん持ち合わせている
- ・現在自分は、仕事がとてもうまくいっていると自負している
- ・仕事において、私はいつも物事の明るい面や良い面に目を向けるようにしている
- ・現在の仕事において、私が望んでいるようにはうまくいっていない
- ・現時点で、仕事上の目標を精力的に追求している

〈信頼性係数 $\alpha=0.87$

※出所：Luthans et al. (2007)

エンゲージメント

(情緒的コミットメント)

組織とのポジティブなつながりの状態

- ・組織への愛着、組織と自己の一体化といった感情的に組織と結びついている程度を表す
- ・自律的な行動、離職意識の低下などを促す

構成設問例

- ・他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う
- ・友人に、自社がすばらしい会社であると言える
- ・現在の会社が気に入っている

〈信頼性係数 $\alpha=0.83$

※出所：田所 (1997)

PART 02

「はたらく」が充実する

体験



みなさんは働いているとき、どのような体験に出会うと幸せを感じるだろうか。Part02では、一般的にどのような体験が「はたらきがい」を高めるのか紐解いていく。

「はたらく」における11のポジティブ体験

まずは、「はたらきがい」への影響が想定される体験の候補を紹介する。本レポートでは、前作「WORK VIEW 2021」での意識調査にて明らかにした11このポジティブ体験を使用する(P11~13 (図2-1~図2-3))。これら11このポジティブ体験は、働く中で起こる体験の実感度を回答したデータをもとに抽出された因子である(探索的因子分析)。今回は、そのようにして得られた体験因子のモデルから因子負荷量の高い設問項目を選定して、体験因子それぞれの実感度を測定した(確認的因子分析)。

なお、これらポジティブ体験は何と対峙したときに起こる体験かという観点に基づき、大きく3つのカテゴリに分類できる。1つめは職務や働き方と対峙したときに得られる「仕事体験」、2つめは仲間と対峙したときに得られる「交流体験」、そして3つめは組織と対峙したときに得られる「組織体験」である。それでは、3つのカテゴリごとに、それぞれのポジティブ体験の概要を紹介しよう。

仕事体験：職務や働き方との対峙から生まれる体験

「仕事体験」のカテゴリには、5つのポジティブ

体験が存在する(P11 (図2-1))。

「セルフマネジメント」は、自分の意思で業務やキャリアをコントロールできる体験で、自ら職務内容や目標を決められたり、業務過程で自分なりの工夫を込められたりするとこれを実感しやすい。仕事のプロセスに焦点が当たった体験だ。

「現業の喜び」は、自分が携わる仕事が自分にも社会にも好影響を与えていていることを認識できる体験を意味する。こちらは、仕事内容自体が焦点となっている体験である。

「自分らしさへの自信」は、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。

「精神的・社会的な健康」は、健康的な心持ちで日々を過ごせる体験を意味する。「健康」の中でも他者や社会とのつながりによって得られる健康を対象としている。

「適切な評価と対価」は、自らの成果や仕事ぶりに対して適切なフィードバックと評価が得られる体験を意味する。自分の仕事に対する他者や社会からの反応が焦点となっている。

交流体験：仲間との対峙から生まれる体験

続いて、「交流体験」のカテゴリには4つのポジティブ体験が存在する(P12 (図2-2))。

「話しやすさ」は、同僚・上司・部下などチームメンバーとの話しやすさや助け合いにまつわる体験である。一般的に「居心地のよい」チームとして語られるのは、この体験が充実しているチームと考えられる。

「人脈拡張性」は、社内外問わず幅広い人々と交流できる体験を意味する。「話しやすさ」という体験は所属チームを範疇としているのに対し、「人脈拡張性」では関係性の浅い同僚や社外の人との交流に焦点を当てている。

「相互影響」は、チームメンバーと互いに学びあったり、モチベーションを上げあったり、敬い合えるといった、仲間間で相互に刺激を与えあう体験を意味する。これは、和気あいあいとした関係性だけでなく、批判的な議論や切磋琢磨も通して互いに高め合う関係性も包んだ体験である。

「リーダーからのやる気の伝導」は、チームリーダーと協働する中でモチベーションが高まる体験である。業務管理など機能的なリーダーシップだけでなく、リーダーから鼓舞されるなど心理的なリーダーシップも範疇に入っている点がポイントだ。

組織体験：組織との対峙から生まれる体験

そして、「組織体験」のカテゴリには2つのポジティブ体験が存在する(P13 (図2-3))。

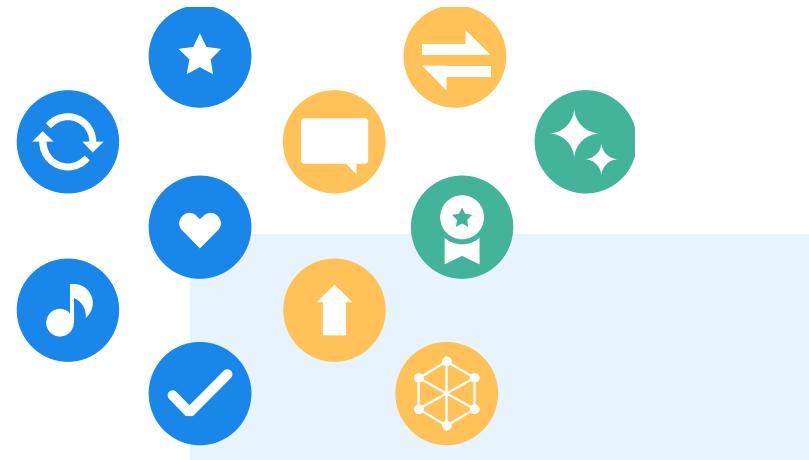
「所属の誇らしさ」は、所属する組織で働くことに、誇りや意義を感じられる体験である。

また「組織の正しさ」は、所属する組織から誠実さや多様性が感じられる体験を意味する。

なお両者を比較すると、「所属の誇らしさ」は組織所属におけるポジティブさを増やす体験で、「組織の正しさ」はネガティブさを減らす体験と位置づけられる。

「わたしの仕事は意義深い」という信念が充実をもたらす

さて、11のポジティブ体験を紹介してきたが、このうちどの体験を得ると「はたらきがい」は高まるのだろうか。「ウェルビーイング」や「エンゲージメント」に影響する体験を、3カテゴリ別に探っていこう(P14-16 (図2-4))。



まず、「仕事体験」に関して。

「ウェルビーイング」に対しては、「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・社会的な健康」といった体験が影響を与え、特に「現業の喜び」や「セルフマネジメント」の影響が強い傾向にある。この結果から、自分の気質に適した仕事を、裁量をもって進められる体験を得ることが、ワーカーのこころの充実を高めるポイントといえそうだ。また、「エンゲージメント」に対しては、「セルフマネジメント」「現業の喜び」「精神的・社会的な健康」「適切な評価と対価」が影響を与え、特に「現業の喜び」や「適切な評価と対価」の影響が強い傾向にある。つまり、ある業務を「わたしが行うこと」の腹落ち感や業務に対する適切なフィードバックが、組織への愛着を醸成するのに効果的だと考えられる。なお、「セルフマネジメント」は「エンゲージメント」に対して負の影響を与えているが、これは自分の力で業務をコントロールできることで良くも悪くも組織への依存が減ることが一因と考えられる。

ここまで結果から「仕事体験」と「はたらきがい」の関係をまとめよう。「はたらきがい」を生むために、一貫して仕事の意義深さを感じられることは重要であり、加えて自己裁量の高さがポジティブなこころを育み、自分の活動に対する成功・失敗・情熱などが誠意をもって評価されることが組織との絆を強固にするといえるだろう。

組織愛は相互影響の間に生まれる

次に、「交流体験」と「はたらきがい」の関係を探る。

「ウェルビーイング」に対しては、「話しやすさ」「人脈拡張性」「相互影響」といった体験が影響を与え、特に「話しやすさ」や「人脈拡張性」の影響が強い。すなわち、チーム内外で気兼ねなくコミュニケーションをとれることができ、ポジティブなこころの状態を生みだしやすいと考えられる。

一方、「エンゲージメント」に対しては、「人

脈拡張性」「相互影響」「リーダーからのやる気の伝導」が影響を与え、特に「相互影響」の影響度が強い。要するに、仲間から刺激を得ると同時に自分も仲間へよい刺激を与えられているという実感が、「この組織が好きだ」と感じさせる。「話しやすさ」が「エンゲージメント」に寄与しにくいことを鑑みると、居心地のよい仲間に囲まれているだけでは「エンゲージメント」は高まりにくく、自分自身も仲間の行動に影響を与えられているという影響のバランスがポイントとなりそうだ。

このように、様々な人ととの交流のしやすさはワーカーの前向きな心理状態を高め、相互刺激のようなより深く踏み込んだ人間関係によって組織愛も高められると整理できる。

個人の価値観と組織のパーパスが共鳴して充実が増す

最後に、どのような「組織体験」が「はたらきがい」を高めるか明らかにする。

「ウェルビーイング」に対しては、「所属の誇らしさ」と「組織の正しさ」のどちらも影響を与える。すなわち、自分を含めた多様な人材が受け入れられることと、理念に共感できることが両立された組織に身を置くことでこころの充実が高まるといえる。

「エンゲージメント」に対しては、「所属の誇らしさ」のみが影響を与える。つまり、従業員の組織への愛着を強固にすることを考える際には、従業員が誇らしく思えるビジョンや社会的意義を掲げることが重要だろう。

これら結果から組織と従業員の関係性を考えると、まず従業員の価値観と共鳴するビジョンや

パーパスを掲げることが「はたらきがい」にとって大切だ。そして同時に、多様性や正しいふるまいを奨励する組織の態度が、一人ひとりのこころの充実をさらに高めるだろう。

あなたのチームに満たしたい体験はなにか

本章では、「はたらきがい」を高める体験を探してきました。その結果、「ウェルビーイング」と「エンゲージメント」を高めるうえで効果的な体験には差異があることが明らかになった。つまり、チームや組織の中でどのような視点から「はたらきがい」を高めたいかによって、増強すべき体験の優先順位が変わるということである。それでは、本調査で明らかにした「ウェルビーイング」と「エンゲージメント」それぞれが向上しやすい体験を整理して、本章の結びをしたいと思う。

従業員の「ウェルビーイング」を高めた場合、個人が職務や進め方を自己決定できる範囲を拡げ（「現業の喜び」「セルフマネジメント」）、チーム内外で気軽に交流できるイベントを開催したり（「人脈拡張性」「話しやすさ」）、企業理念の誇らしさと社会的な正しさを両立したり（「所属の誇らしさ」「組織の正しさ」）、といった方針が有効と考えられる。一方、「エンゲージメント」を高めたい場合、マネジャーはメンバーの業務の旗落ち感や成果に細やかなフォローアップを行い（「現業の喜び」「適切な評価と対価」）、メンバー同士で互いの成果や活動から刺激を受ける機会（「相互影響」）や組織のビジョンと個人のビジョンを重ね合わせる機会（「所属の誇らしさ」）をつくると効果的だろう。



仕事体験

職務・働き方と対峙したときの体験

 **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体験

- 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
- 自身の仕事において、役割や求められることを理解している
- 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
- オフィス以外の場所でも、自分の業務を問題なく進められる

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られること

- 今携わっている仕事は楽しい
- 自身の仕事に、意義ややりがいを感じられている
- 自身の仕事を通じて達成感を得られている
- 自身の仕事を通じて、成長を感じられる

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体験

- 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
- 専門や興味を深めるため、イベントへの参加や勉強を積極的に行っている
- 細切れワーク（ワークとプライベートを交互に行う働き方）をしている
- 新しい仕事や活動に積極的に挑戦している

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せること

- 必要に応じて体調管理やストレス発散を行っている
- 仕事とプライベートのどちらも充実している
- プライベートの趣味の活動が充実している
- 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

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体験

- 今の給与は、自身の仕事に応じて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
- 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得られている

05

交流体験

仲間と対峙したときの体験

 **話しやすさ**

チームメンバーと話しやすく
助け合える体験

- 上司・部下間で、業務上必要な情報や活動状況の共有はできている今のチームでは、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あって解決しようとしている
- 社内メンバーとの良好な関係性が築けている

06

 **人脉拡張性**

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体験

- 顧客・パートナー等社外の人との気軽な情報交換や業務外の交流は十分できている
- 初対面・関係の薄い相手とコミュニケーションは十分できている
- 社内メンバーとの業務外の交流は十分できている
- 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**

チームメンバーと学びあい、
高めあい、敬いあえる体験

- チームでは、メンバー同士互いに刺激を与えあえる関係だ
- チームでは、互いの熱意やモチベーションを感じられる
- チームでは、メンバー同士互いに学びを得られる関係だ
- チームでは、メンバー同士互いに尊敬しあえる関係だ

08

 **リーダーからのやる気の伝導**

リーダーと仕事をしていると
モチベーションが高まる体験

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

09

組織体験

組織と対峙したときの体験

 **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体験

- ・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では、長期的に成長しやすい環境が整っていると思う
- ・現在勤めている会社のビジョンや使命に共感している

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体験

- ・現在勤めている会社では、経験や専門が異なる人々が働いている
- ・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、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る事例が多い

11

どのような体験が「はたらきがい」をもたらすのか？

仕事体験



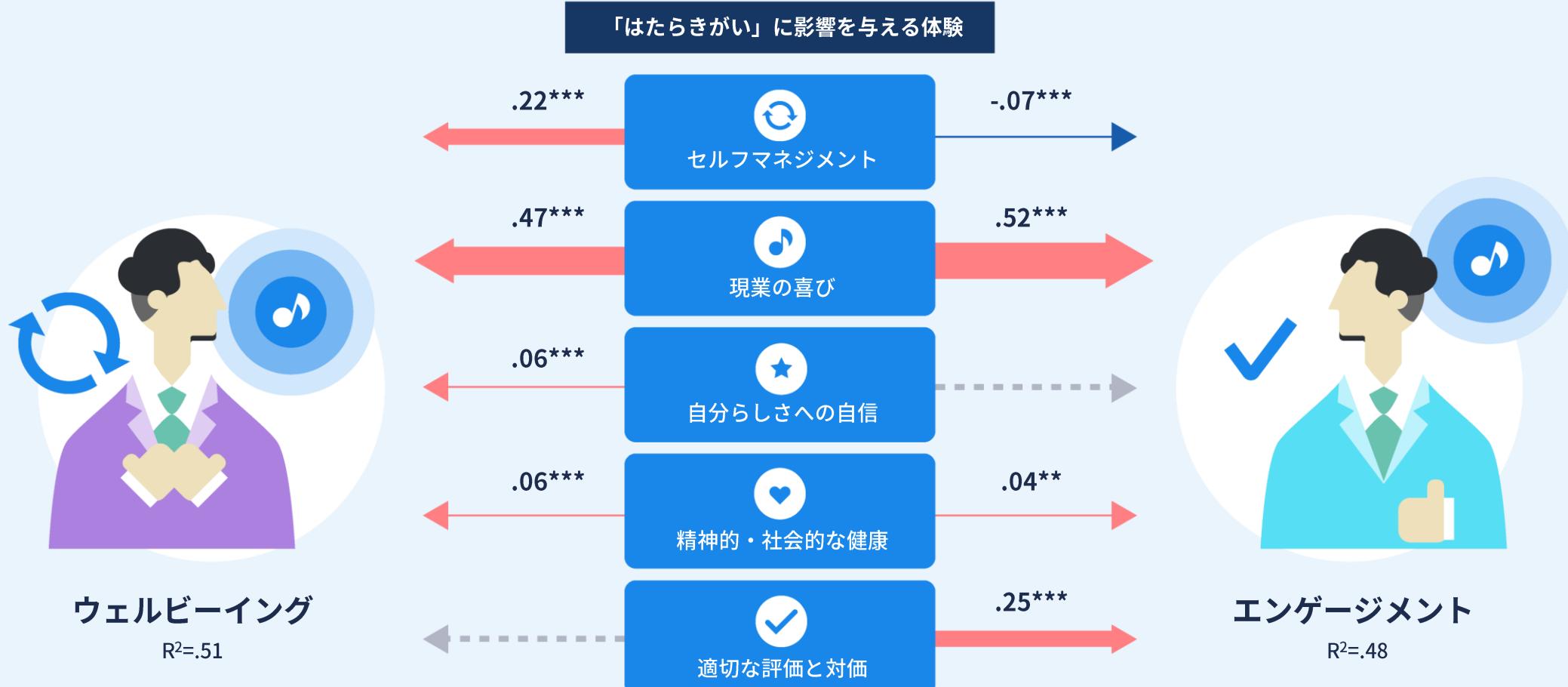
「ウェルビーイング」に影響を与える体験

「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・社会的な健康」が「ウェルビーイング」に影響を与え、特に自分の気質に適した仕事を裁量をもって進められることが重要。



「エンゲージメント」に影響を与える体験

「セルフマネジメント」「現業の喜び」「精神的・社会的な健康」「適切な評価と対価」が「エンゲージメント」に影響を与え、特に職務の面白味と適切なフィードバックを得られることが重要。



どのような体験が「はたらきがい」をもたらすのか？

交流体験



「ウェルビーイング」に影響を与える体験

「話しやすさ」「人脈拡張性」「相互影響」が「ウェルビーイング」に影響を与え、特にチーム内外で気軽にコミュニケーションをとれることが重要。



「エンゲージメント」に影響を与える体験

「人脈拡張性」「相互影響」「リーダーからのやる気の伝導」が「エンゲージメント」に影響を与え、特に仲間から刺激を得ると同時に、自分も仲間へよい影響を与えられていることが重要。

「はたらきがい」に影響を与える体験



どのような体験が「はたらきがい」をもたらすのか？

組織体験



「ウェルビーイング」に影響を与える体験

「所属の誇らしさ」と「組織の正しさ」はともに「ウェルビーイング」に影響を与えることから、多様性が大切にされ誇らしく働けることが重要。



「エンゲージメント」に影響を与える体験

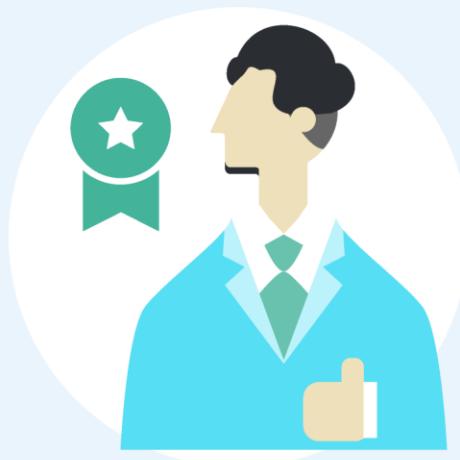
「エンゲージメント」に対しては、「所属の誇らしさ」のみ影響を与える。組織へ愛着を持てる要件は組織に所属する誇りを高められるかがキーとなる。

「はたらきがい」に影響を与える体験



ウェルビーイング

$R^2=.34$



エンゲージメント

$R^2=.53$

経験を学びに変え、持続的な成長を導く

リモートワークは成長に必要な言語化能力を鍛えるチャンス

【松尾 瞳】北海道大学大学院経済学研究院 教授



社会人の成長の7割は経験によって左右されるといわれます。ただ、経験さえ積めば伸びるかというと、そうではありません。

たとえば、営業担当者の中には「トップセールスとして長く活躍する人」や「かつてトップセールスだったけれども、いまは低迷する人」がいます。彼らの成長プロセスを研究したところ、前者は顧客や市場の変化に合わせて売り方を変えていることが分かりました。状況に応じて自分のスキルや手法をアップデートしたり、入れ替えたりするわけです。

いったん確立した自分の型やスタイルに固執せず、必要に応じて作り替える。これが長く成長を続けるためのコツということです。

経験学習サイクルを阻害する三大要因

経験から学び成長の糧にする仕組みを、デイビッド・コルブは経験学習サイクル・モデルとして提唱しました。それによれば、よりよい成長のためには、①挑戦的なストレッチ経験をして、②その経験の内容を振り返り（内省）、③教訓を引き出して、④別の状況に応用することが必要とされています。このサイクルをうまく回せばスパイラル状に成長を続けることができるわけですが、実践にあたっては大きく3つのカベが立ちはだかります。

1つが「振り返りのカベ」です。そもそも経験を振り返る習慣を持たない人は、意識的にこのカベを乗り越える必要があります。また、「あの発言はよかったです」「あの振る舞いはまずかった」など、行動や言動を思い返す浅い振り返り

だけでなく、「自分の仕事の進め方は本当に正しいのか」「もっと新しいやり方があるので」といった具合に、自分にとって当たり前の手法や考え方を批判的に見つめ直す深い振り返りも欠かせません。

サイクルを阻害する要因の2つ目が「教訓のカベ」です。経験を振り返ることはできても、うまくいって喜んだり、失敗して後悔したりするだけでは不十分です。「なぜうまくいったのか?」「次に注意すべきことは何だろうか?」と教訓を導き出すことが重要です。

チームと個人が同期して成長する土壌を作る

経験学習サイクルを阻む3つ目の要素が「応用のカベ」で、せっかく教訓を得ても実行に移せないことを指します。

自らの知識やスキルが硬直化して悪影響を及ぼしていると気づいたら、それを捨てて新しい知識やスキルを取り込まないといけない。すなわち「アンラーニング（unlearning）＝捨てる学習」を実行するのです。

アンラーニングは内省や教訓を基に内発的になされることもありますが、異動、転職、昇進など本人の役割やポジションが変わったとき、あるいは顧客ニーズの変化やコロナ禍のような潮流の変化など、外部環境が変わることでもたらされます。これまでやってきた方法を強制的に見直さざるを得ないという一見逆境とも取れる状況は、実はアンラーニングに通じる道かもしれないのです。

よいアンラーニングができると経験学習のスパ

イラルがよりよく回るので成長が見込めます。特に学習志向性（学習意欲）が強い人は試行錯誤のプロセス自体を楽しむ傾向があるため、はたらきがいも増すでしょう。

経験学習はチームにも適用できます。成長を続けるチームになるには、まずリーダーがビジョンを浸透させることが大前提となります。それもみんなで考えた、ワクワクするようなビジョンが望ましいでしょう。

部下の学習を促す力を持つ育て上手のリーダーは、次期リーダーと目する人をファシリテーターやサブリーダーとしてお膳立てするのがうまいです。次期リーダーの育成を図ると同時に、メンバーが思ったことを自由に発言できる心理的安全な雰囲気を作るわけですね。

チームのビジョンに個人のマインドが重なるこ

とでモチベーションが増幅しますし、経験を振り返る際の物差しも明確になります。結果としてチームのパフォーマンスが上がり、同時にメンバーも成長していく。チームと個人が同期する土壤を作り、学びを引き出すことこそ、リーダーの役割といえるでしょう。

ウェルビーイングの実現へ チームに貢献する個性を評価

コロナ禍でリモートワークが増え、マネジメントがしにくく不満を抱くリーダーがいるかもしれません、リモートワークはチームの成長のチャンスでもあると思います。

というのも、経験学習サイクルをうまく回すには言語化が非常に大事なんですね。成功した

場合は何がよかったですか、失敗した場合は何が問題だったかを分析・認識することで次につなげていく。しかし、日本人は対面のコミュニケーションだと、言葉にしなくとも相手の言わんとすることを何となく理解できてしまうところがあります。リモート環境ではそうはいきません。日本人の苦手とする言語化能力を鍛えるには、リモートワークはいい機会ではないかと思うのです。

たとえば、チームのビジョンやバリューをオンラインミーティングの画面上で常に見えるように設定するのもいいでしょう。また、仕事でどんな経験をして、そこからどんな教訓を得て、次のアクションにどうつなげるかといったことをみんなで話し合い、共有のワークシートに埋めていくといった作業も有効です。そうした振り返りを記録して定期的に見返すと個人とチームの成長を実感できますし、メンバーの貢献度合いや存在意義を認識するのにも役立ちます。メンバーの貢献については、売上をどれだけ上げたかといった定量評価だけでなく、「その人がいると場が和む」「ディスカッションがスムーズに運ぶ」というような定性的な評価にも注目したいですね。

経営組織論の研究者である高橋伸夫先生が『虚妄の成果主義』で指摘している通り、過度の成果主義はメンバーの個性を削ぎ、組織に悪影響を及ぼします。個人がチームに与えるポジティブな影響も評価の観点に加えると、自分らしく働ける環境が生まれます。それはウェルビーイングにつながりますし、そしてまたこれもはたらきがいを高めることになるはずです。

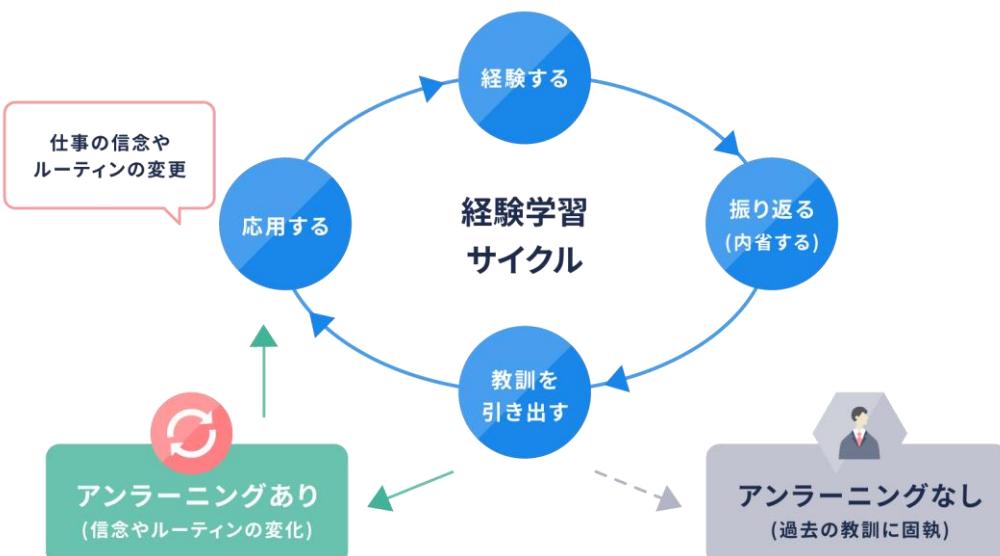
取材日：2022年2月16日



松尾睦（まつお・まこと）

1964年東京生まれ。小樽商科大学商学部卒業。北海道大学大学院文学研究科修士課程修了（行動科学専攻）。東京工業大学大学院社会理工学研究科博士課程修了（人間行動システム専攻）。英国ランカスター大学にてPh.D.（Management Learning）。塩野義製薬、東急総合研究所、岡山商科大学商学部、小樽商科大学大学院商学研究科、神戸大学大学院経営学研究科などを経て、13年より現職。主な著書に『部下の強みを引き出す経験学習リーダーシップ』（ダイヤモンド社）、『仕事のアンラーニング』（同文館出版）など。

（写真提供：松尾睦氏）



経験学習サイクルとアンラーニング

（『仕事のアンラーニング』（松尾睦、同文館出版）p.17の図を元に再作成）

PART 03

「はたらく」が充実する チームカルチャー



Part03ではワーカーを取り巻く外部環境のひとつとしてカルチャーを取り上げ、どのようなカルチャーに身を置くと「はたらきがい」が高まるのか紐解いていく。

「チームカルチャー」とはなにか

さて、そもそもカルチャーとはどのようなものなのだろうか。エドガー・シャインは著書『企业文化』の中で、文化（カルチャー）の本質を「集団で学習した価値観や信念」とし、「（集団で）学習され共有された暗黙の仮定のパターン」をカルチャーと表現している。すなわち、チームに所属するメンバー間で学習・共有され、暗黙のうちに行動に影響を与えていたり、価値観や信念がカルチャーとして認識されるということだ。

そこで、本レポートでは、チームメンバーの価値観からカルチャーを捉えることを試み、チームメンバーに共通した（共有された）価値観を「チームカルチャー」と定義することとする。言い換えれば、チームメンバーの価値観の集合体が「チームカルチャー」である。本章ではこの定義において、どのようなチームカルチャーのもと働くと「ウェルビーイング」や「エンゲージメント」が高まるか明らかにしたい。

「個人の価値観」や「チームカルチャー」を構成する4つのC

その第一歩として、まずは個人の価値観とチ

ームの価値観（チームカルチャー）がどのような要素で構成されるか紹介しよう。本レポートでは、その要素を4つ発見した（探索的因子分析より）。なお、今回はチームカルチャーを個人の価値観の集合体と定義しているので、個人の価値観の要素とチームカルチャーの要素は共通である。では、これら4つの要素を具体的に見ていく（P24（図3-1））。

1つ目の要素は「Challenge（挑戦心・ハングリー精神）」で、これは大きな課題や責任に挑戦する志向性を表す。この価値観を強く持つことは、難しい課題やリーダーのような責任に積極的に向き合い、仕事の中で刺激や変化を好む特性であることを意味する。逆にこの価値観が弱いことは、慣れ親しんだ業務内容や業務フローを安定的に遂行したい特性であることを意味する。

2つ目の要素は「Cultivation（成長意欲・自主性）」で、成長や行動を自主的に起こす志向性を表す。この価値観を強く持つことは、自己成長に積極的で、業務においては誰かの指示を待つのではなく自主的に改善や発展を試みる特性であることを意味する。逆にこの価値観が弱いということは、組織の人事制度など他者が定めた基準に則ったステップアップをめざし、リーダーやチームが設定した業務内容や業務フローに従う傾向がある。

3つ目の要素は「Cooperation（協調性・関係重視）」で、仲間との協働を好む志向性を表す。この価値観が強いことは、仲間と協働作業や業務外の交流を積極的に行い、コミュニケーションを大切にする特性を表す。逆にこの価値観が弱いことは、ひとりで進める業務を好み、必要

最低限のコミュニケーションを望む傾向を意味する。

4つ目の要素は「Customization（自分らしさ・柔軟性）」で、業務や働き方を自分流に設計する志向性を表す。この価値観が強いことは、自分の興味関心に合った活動に従事することを望み、また性格や生活に適した働き方を選択したい傾向がある。逆にこの価値観が弱いことは、業務内容や働き方をアレンジすることにこだわりが弱く、そういったものは組織から与えられて働くものだという意識特性がある。

なお、ここで挙げた4つの要素は、すべての人やチームに備わっている共通の軸であり、個人やチームによって各要素の強さが異なるものと捉えている。

自己成長と協調を大切にするチームからウェルビーイングが満ちてくる

これらチームカルチャーを構成する4つの要素は「はたらきがい」へどのように影響を与えるのだろうか。P25（図3-2）を用いて、「ウェルビーイング」と「エンゲージメント」それぞれを高めるチームカルチャーを解説していこう。まず、「ウェルビーイング」に対しては、「Cultivation」「Cooperation」「Customization」の3つの要素が影響を与え、特に「Cultivation」と「Cooperation」の影響が強い傾向にある。つまり、チームメンバーそれぞれが自主的に自分のスキルや能力の成長を志し、メンバー間でも助け合いや協働に積極的なチームカルチャーが、一人ひとりのこころの



充実を高い次元に押し上げやすいといえる。一点注釈すると、「Challenge」は「ウェルビーイング」の高さとあまり連動しないという意味であって、挑戦心が高いチームでは「ウェルビーイング」が低下するというわけではない。

助け合いのチームカルチャーから愛着が深まる

次に「エンゲージメント」に対しては、チームカルチャーの4要素すべてが影響を与えるが、特に「Cooperation」の影響が強い傾向にある。すなわち、挑戦心も自主性も協調性も柔軟性も組織への愛着を強めるうえで重要な要素となるが、特にメンバー間で協働しシナジーを生むチームで働くと一層愛着が増しやすいと考えられる。

「はたらきがい」はチームカルチャーだけで決まるのか？

ここまでチームカルチャーに焦点を当てて、ワーカーがどのようなチームカルチャーのもと働くと「はたらきがい」が高まるか論じてきた。しかし、同じチームに所属していてもある人は充実しているが、ある人は充実していないケースもよくみられる。つまり、同じチームカルチャーに身を置いていても、個人の特性によって「はたらきがい」が変わる可能性が考えられるのだ。そこで、個人の価値観とチームカルチャーがどのようなバランスのときに「はたらきがい」が高まりやすいのか探ることとする。直感的には個人の価値観とチームカルチャーが

近いほど充実しやすいのではないかと想像するが、実際のところはどうなのだろうか。それでは、P26（図3-3）に掲載した4つのグラフを参照いただきたい。これらグラフでは、個人の価値観とチームカルチャーの乖離度合によって「はたらきがい」がどのように変化するかを確認できる。

各グラフの横軸は、対象の要素における「個人の価値観」と「チームカルチャー」の差を表している（階級幅0.25）。なお、「個人の価値観」と「チームカルチャー」の強さは同じ尺度（1点～5点の値）をとり、数値が大きくなるほどそれが強いことを示す。よって、「個人の価値観」から「チームカルチャー」を引いた値が正の場合は「チームカルチャー」より「個人の価値観」のほうが強い状態を意味し、負の場合には「個人の価値観」より「チームカルチャー」のほうが強い状態を表す。

そして、グラフの縦軸は「ウェルビーイング」や「エンゲージメント」の高さを表している。こちらも1点～5点の値をとり、数値が大きいほどその実感感が高く、3点が中庸であることを意味する。

挑戦心のバランスがもたらすパラドクス

これらのグラフを通して、4つの要素ごとに個人の価値観とチームカルチャーのよきバランスを明らかにしていく。

まず、「Challenge（挑戦心・ハンギリー精神）」に関して。実は、「ウェルビーイング」と「エンゲージメント」を高める個人の価値観

とチームカルチャーのバランスは、逆転現象が起こっている。チームより自分の方が挑戦心・ハンギリー精神が強いと「ウェルビーイング」が高まりやすいが、「エンゲージメント」は低下しやすいのだ。なぜ異なる傾向がみられるのだろうか。

「ウェルビーイング」に対しては、自分が他のチームメンバーより挑戦的でハンギリーだと感じているワーカーほど高まる事を示している。今回扱っている「ウェルビーイング」は、自己効力感、希望、レジリエンス、オブティミズムといった概念で構成される。それを鑑みると、普段仕事を共にするメンバーに比べて大きな課題や責任に挑戦している意識が、相対的に「うまく仕事を行えている」「チームを推進している」という感覚を生み、自己効力感やオブティミズムを高めていると推察される。あるいは、自分は挑戦心の低いチームの意識変革を行っているという、ある種の変革者にも似た信念が「ウェルビーイング」を高めているのかもしれない。

かたや「エンゲージメント」に対しては、自分より挑戦心の高いチームメンバーに囲まれた環境で高まりやすい傾向を示している。先と同様に考えると自信のような感覚は相対的に低下するはずだが、P14-16（図2-4）で示したように「自分らしさへの自信」という体験は「エンゲージメント」に影響しづらい。その一方で「現業の喜び」「相互影響」「所属の誇らしさ」といった体験が「エンゲージメント」に強く影響を与えている。つまり、他者より挑戦的であることで自信を感じられる状況よりも、挑戦的に働いているメンバーに囲まれ刺激や誇り

を得られる状況のほうが「エンゲージメント」が高まりやすい特徴がこの傾向を生んだと考えられる。

挑戦心から充実を導く「一様さ」と「多様さ」

「Challenge（挑戦心・ハンギリー精神）」において、「ウェルビーイング」と「エンゲージメント」を高める個人の価値観とチームカルチャーのバランスが真逆の傾向を示すことを説明した。しかしながら、どちらも充実させたい場合はどうしたらよいのだろうか。方向性としては2通り考えられる。

ひとつは、P26（図3-3）のグラフから、「ウェルビーイング」と「エンゲージメント」のどちらも共通して高い状態（数値でいうと3以上）を探ると、個人の価値観とチームカルチャーがあまり乖離していない状況（横軸が0の付近）がそれに該当することから、挑戦心が似通ったメンバーでチームを形成する方向性が挙げられる。

もうひとつは、挑戦する分野を多様にするという方向性である。たとえば、編集チームであれば、ある人はデザインの分野で高みをめざし、またある人は執筆の分野で高みをめざすといった具合に、メンバーによって役割や専門を変えてそれぞれの分野で挑戦を促す。そうすることで、自分の得意分野に関しては他のメンバーより挑戦的だと思える状況が生まれて「ウェルビーイング」が高まりやすく、他メンバーに目を向けると別の分野で果敢に挑戦している仲間に感化されて「エンゲージメント」も高まりやすくなると考えられる。

つまり、挑戦心・ハングリー精神の観点から個人とチームの関係性を考えると、チームメンバーを価値観の強さにおいて一様にすることや、分野において多様にすることでチーム全体の「はたらきがい」が高まるといえそうだ。ただし、いずれの方向性であっても個人とチームの挑戦心が乖離しすぎると「はたらきがい」の下がるメンバーが発生する点は注意が必要である。いきなり高い目標やまったくの異分野への挑戦を求めるのではなく、それぞれのメンバーが能力的に少し背伸びしなければならない活動を設計し続けて、メンバーの挑戦的な価値観を段階的に強くするとよいだろう。

「自分磨き」の切磋琢磨から愛着が高まる

次に、「Cultivation（成長意欲・自主性）」に関して、個人とチームのよいバランスを導こう。「ウェルビーイング」に対しては、個人の成長意欲とチーム全体の成長意欲が似ていようが乖離しようがほとんど変化はみられない。すなわち、「ウェルビーイング」の向上をめざす場合、個人の価値観とチームカルチャーの相性を考慮する必要性はあまりないといえる。

一方で「エンゲージメント」に対しては、チームの成長意欲のほうが少し強い状況で最も高くなり、他メンバーより自分の成長意欲が強くなると著しく低下する傾向にある。だからといって、チーム内で成長意欲の低いメンバーはそのままよいと言いたいのではない。むしろ、そのような成長意欲の低いメンバーが蔓延したチームの中で自己成長に孤軍奮闘するメンバーを生まない環境をつくることが大切だ。

そのために、成長意欲や自主性が圧倒的に強いリーダーを配置したり、個人の自主性を多分に認められる業務上の余白を設計したり、学びの必要性に駆られる難題を用意したりするなど、各メンバーが今より成長したい、成長しなければならないと思えるチーム環境を調えることが組織への愛着を高めるだろう。

協調性の意識が近い仲間から充実が生まれる

続いて、「Cooperation（協調性・関係重視）」に関して同様に分析すると、「ウェルビーイング」「エンゲージメント」どちらにおいてもグラフは山型を描いている。これは、自分と協調性の程度が類似したメンバーに囲まれていると、「はたらきがい」が高まることを表す。

このようなバランスがみられたのは、協調性に基づいた行動の特徴が、他の価値観要素と異なることが一因と考えられる。先に紹介した挑戦心や成長意欲が強い場合、それらの価値観に基づく行動はひとりでも起こせる（もちろん仲間と一緒に挑戦的な行動を起こすほうが有意義な場合も多いが）。しかし、協調性は協働・協力するという行動につながり、他者との関係性の中で成り立つ。このような価値観特性から、自分の協調性は強いが周囲はあまり協調する意識がない状況や、逆に自分はひとりで業務を進みたいのに周囲は協調を求めてくる状況では、両者の間で協働・協力する行動は成り立ちにくく不調和が起こる。すなわち、自分と他者が同じような協調性を期待する状況で、互いの行動が最も充実すると推察される。

このような要因もあり、チームのメンバーそれぞれが求める協調性の程度をそろえることで「はたらきがい」は高まる。協調性を必要とする程度はチームごとに様々だろうが、協調的で「はたらきがい」のあるチームをめざすのであればメンバー同士の協調への意識を揃えることが重要だ。しかし、「協調しましょう」と号令をかけるだけではメンバーは腹落ちしないし、行動へつながりにくい。そもそも他のメンバーとどのような側面で協調できそうか知らないと協働できないだろう。そこで、メンバー同士で協働するワークショップを定期的に開催したり、互いのスキルや経験を知りあう対話をったりなどして、誰に何をどのように相談するとよいか皆が知っている環境つくりを推奨したい。

自分らしさを受けとめる 寛大な働き方を

最後に、「Customization（自分らしさ・柔軟性）」に関してだが、「ウェルビーイング」と「エンゲージメント」のどちらにおいても右肩下がりのグラフになっている。これが意味するのは、自分より他のメンバーのほうが自分らしさや柔軟性への意識がやや強い状況において「はたらきがい」が高まりやすく、逆にチーム内で自分だけが自分らしさや柔軟性を重視する状況になると充実は急落するということだ。この傾向が生まれたのは、自分らしさや柔軟性を重視する全体がそれらを重視しない個人も包含できる特性であることが要因と考えられる。たとえば、「柔軟に働く場所を選ぶ」ことを重視しているチームにおいては、「1か所で固定的に働く（＝柔軟に働く場所を選ばない）」こと

を重視している個人もその通りに行動できる。場所に限らず、時間や職務などでも同様だ。要するに、チーム全体として柔軟性を重視している分には、そこで働く個人の柔軟性が低くても問題はないといえる。しかし、その逆の状況、つまり柔軟性を求めるチームにおいて、柔軟に働きたい個人はその価値観を叶えることが困難となる。このような価値観特性が右肩下がりのグラフに表れているのだろう。

この結果を考慮すると、チームメンバーの自分らしさや柔軟性の強さに関わらず、ある程度それらが強い働き方をチームで設定したほうが「はたらきがい」は高まりやすい。しかしながら、メンバーの期待する柔軟性に比べて極端に強く柔軟性を求めるチームの雰囲気は「エンゲージメント」を低下させる恐れがある。これは個々人の柔軟性や自分らしさがいきすぎるとチームの一体感が削がれることが関係していると想像される。そのようなときは、チームとしての目標や指針を掲げたり、チームで集まる機会を設けたりなど、「チーム」を感じられる環境整備も並行して行うとよいだろう。

カルチャー変革に 個人とチームのバランス を取り入れる

本章では、個人の価値観やチームカルチャーの4つの要素を抽出し、その要素をもとに充実して働くチームを探索してきた。特に注目すべきは、必ずしも個人の価値観とチームカルチャーが類似しているときに「はたらきがい」が高まるわけではないということだ。協調性はチーム全体で似た価値観を共有しているほうがよいが、

それ以外の価値観に関しては異なるバランスで「はたらきがい」が高まる。それでは、結びとして「はたらきがい」を高めるためのチームつくりのポイントを整理しよう。

まず、「ウェルビーイング」を高めるチームについて。チーム全体としては特に自己成長や協調性といったチームカルチャーの強化が「ウェルビーイング」を高めやすい。そして、個人の価値観とチームカルチャーの関係性に着目すると、個々人が自分の挑戦心を相対的に強く感じられ、他メンバーと協調性の意識は近く、それぞれの自分らしさが受けとめられる環境や取組みがメンバーそれぞれの「ウェルビーイング」を高みに押し上げるだろう。

また、「エンゲージメント」に対しては、チームカルチャーの4要素すべてが影響するが、特に協調性の意識がチーム全体で強いことが重要といえる。この協調性に関しては、リーダーや特定のメンバーだけが高ければよいわけではなく、メンバーそれぞれの程度を揃えることがポイントだ。そして、挑戦心や成長意欲、柔軟性においては、メンバーそれぞれの価値観より少し高いレベルのチームカルチャーが「エンゲージメント」を一層高めることから、メンバーがそれら3つの視点で背伸びできる目標や働き方があるとよいだろう。

カルチャーを変革したいという相談はよく受けれるが、どのような視点から変革するか考えるうえでは本章で示した4要素も参考にされたい。今回の調査結果からいえることは、「はたらきがい」高くカルチャー変革をするならば、リーダーの一方的な変革推進だけでなく、チームメンバーの価値観とのバランスを常に意識すると効果的だということである。



ワーカーの価値観やチームカルチャーは、どのような要素で成り立っているのか？

個人の価値観



ワーカーの価値観を構成する4つの“C”

Challenge

挑戦心・ハングリー精神

- 大きな課題や責任に挑戦する志向性
- リーダーになって大きな仕事を動かしたい
- 大きな責任や決断を伴う仕事は好きだ
- 安定的な仕事より、刺激や変化を伴う仕事が好きだ
- 答えのない難しい課題に向き合う仕事が好きだ

Cultivation

成長意欲・自主性

- 自主的に成長や行動を起こす志向性
- 足りない知識やスキルは、新しく自分で身につけるべきだ
- 大事・必要と思えば、指示を待たず自分の判断で仕事に取り掛かるほうだ
- 仕事を細かく指示されるより、できる限り自分に裁量を委ねてほしい
- 年功序列ではなく能力主義で評価されるべきだ

Cooperation

協調性・関係重視

- 仲間との協働を好む志向性
- 同僚と共に一緒に働いたり傍にいたいほうだ
- 業務時間中に同僚でコミュニケーションをとることは好きだ
- 同僚は助け合っていく仲間のような存在だと思う
- 同僚とは業務外の時間でも交流したい

Customization

自分らしさ・柔軟性

- 職務や働き方を自分流に設計する志向性
- 自分の好きなことや興味を仕事にしたい
- 結婚や育児などライフステージに合わせて仕事内容や働き方を変えたい
- 業務内容や気分に合わせて働く場所や時間を自由に設計したい

チームカルチャー



チームの価値観（チームカルチャー）を構成する4つの“C”

Challenge

挑戦心・ハングリー精神

- 大きな課題や責任に挑戦するカルチャー
- リーダーになって大きな仕事を動かしたい人が多い
- 大きな責任や決断を伴う仕事が好きな人が多い
- 安定的な仕事より、刺激や変化を伴う仕事を好む雰囲気だ
- 答えのない難しい課題に向き合う仕事を好む雰囲気だ

Cultivation

成長意欲・自主性

- 自主的に成長や行動を起こすカルチャー
- 足りない知識やスキルは、各自積極的に学ぶ雰囲気だ
- 大事・必要と思えば、指示を待たず自分の判断で仕事に取り掛かる雰囲気だ
- 仕事は細かく指示されるより、各自の裁量を委ねられる雰囲気だ
- 年功序列ではなく能力主義で評価される雰囲気だ

Cooperation

協調性・関係重視

- 仲間との協働を好むカルチャー
- 同僚と共に一緒に働いたり傍にいようとする人が多い
- 同僚同士積極的にコミュニケーションをとる雰囲気だ
- 同僚同士助け合いう雰囲気だ
- 同僚とは業務外の時間でも交流したい人が多い

Customization

自分らしさ・柔軟性

- 職務や働き方を各自設計するカルチャー
- 自分の好きなことや興味を仕事にしたい人が多い
- 結婚や育児などライフステージに合わせて仕事内容や働き方を変えられる雰囲気だ
- 業務内容や気分に合わせて、各自が働く場所や時間を自由に設計する雰囲気だ

どのようなチームカルチャーが「はたらきがい」を高めるのか？



「ウェルビーイング」を高める チームカルチャー

「Cultivation」「Cooperation」「Customization」が「ウェルビーイング」に影響を与え、特に自主性や協調性の強いチームカルチャーが「ウェルビーイング」を高めやすい。



「エンゲージメント」を高める チームカルチャー

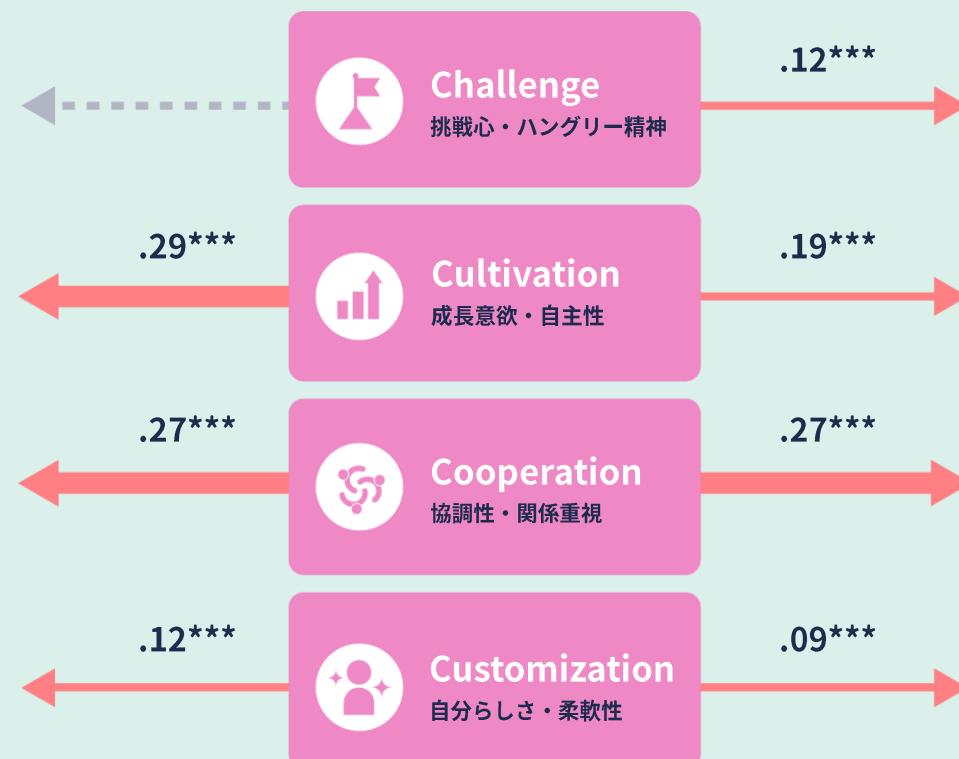
4つ全てのチームカルチャー要素が影響を与えるが、特にチームに協調性が備わっていることが「エンゲージメント」を高めやすい。

「はたらきがい」に影響を与えるチームカルチャー要素



ウェルビーイング

$R^2=.35$



エンゲージメント

$R^2=.32$

※*p<.05, **p<.01, ***p<.00

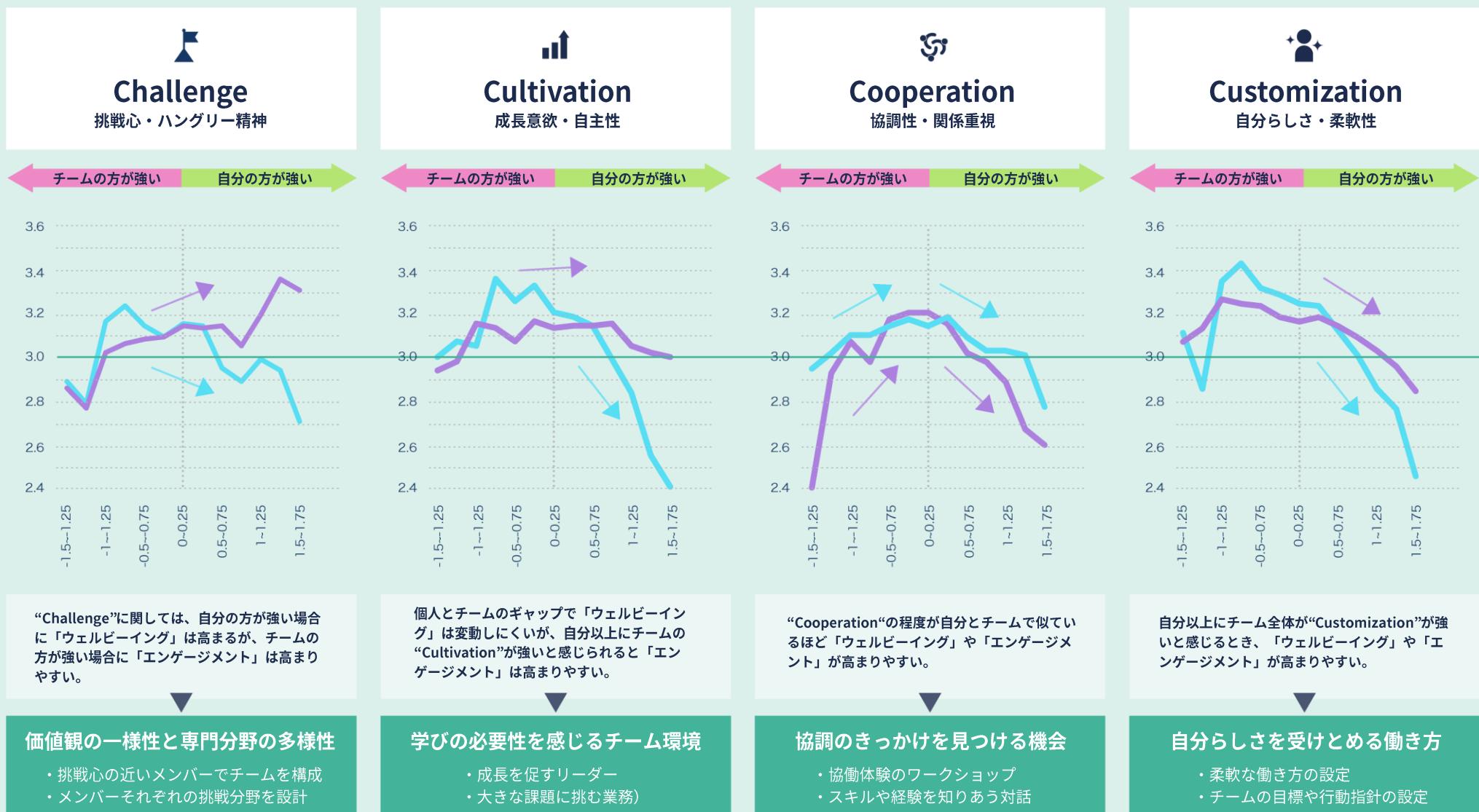
※全サンプルでの重回帰分析（ステップワイズ法；F値基準）を実施

※各パスの数値は標準偏回帰係数を表す（数値の大きさは影響力を表す）

※点線のパスは、その影響力が統計的有意でないことを示す

個人の価値観とチームカルチャーが似ていると、「はたらきがい」は高まるのか？

「個人の価値観とチームの価値観の差」と「はたらきがい」の関係性



※グラフの横軸は「『自分の価値観』から『チームカルチャー』を引いた差」を表す。（「自分の価値観」と「チームカルチャー」は各回答者がその強さを1~5点のレンジで評価している）

※グラフの縦軸は「『はたらきがい』の高さ」を表す。3.0以上は「はたらきがい」が高いことを意味する。

「ジョブ・クラフティング」で、はたらきがいを自ら生み出す

チームのクラフティングの鍵を握る「知識所在の共有」

【高尾 義明】東京都立大学大学院 経営学研究科経営学専攻教授



働き方改革では長時間残業の是正やワークバランスの実現に焦点が当たり、「はたらきがい」や「ワークエンゲージメント（活力や熱意をもって仕事に没頭できている状態）」に表されるような、働き方の質的な側面についてはあまり追求されていません。そんな状況で近年注目されているのが、2001年にアメリカで提唱された「ジョブ・クラフティング（Job Crafting）」という考え方です。職人のように手作り感をもって仕事をするようなイメージといえば分かりやすいでしょうか。具体的には、個々の働き手が与えられた仕事に対して主体的に変化を加えることで、自分なりの手触り感がある仕事していくことを指します。「仕事に自分をひと匙入れる」という、ライターの一田憲子さんの言葉は、自らの持ち味を仕事に反映させるというジョブ・クラフティングの本質に重なるように思います。

「やらされ感」ではなく、自分発で創意工夫を凝らす

ジョブ・クラフティングには3つの形式があります。①業務の内容や方法を変化させる「業務クラフティング」、②人との関係性の質や量を変化させる「関係性のクラフティング」、③仕事に対する認知を変化させる「仕事の捉え方のクラフティング」です。たとえばメールマガジンの発行業務に携わるAさんは、メールの開封率や顧客の反応を把握するため、従来はテキスト形式だったメールマガジンをHTML形式に変えました。これは業務クラフティングに当たります。また、メールマガジ

ンに発行者の顔が見えるような短いコメントを掲載するようにしたところ、顧客や社内から感想が送られるようになり、仕事がさらに面白くなったといいます。これは関係性クラフティングに該当します。

さらに、こうした自分なりの改善を加えることで、Aさんはメールマガジンの発行について「自分に割り当てられた義務的役割」から「顧客や関係者への認知を促す責任ある活動」へと認識を改めました。これは仕事の捉え方のクラフティングといえます。

与えられた仕事に「やらされ感」を持って取り組むのと、自発的に楽しみながら創意工夫を凝らしていくのとでは、仕事のアウトプットもワーカーの達成感も全く変わってきます。事実、ジョブ・クラフティングは個人のワークエンゲージメントやウェルビーイングを高め、それによりチーム・組織の成果にもつながることが明らかになっています。

リモートで促進される新しい関係性の開拓

では、ジョブ・クラフティングをしやすくするには、どんなことに気を付ければいいのでしょうか。促進要因として指摘できるのは、「個人要因」「職務特性」「職場環境」の3つです。メインは個人要因、すなわち主体性を発揮したいという個々のマインドセットです。それを引き出すものが、職務の自律性が高く、任せられている感覚が得られるという職務特性、そして職場やチームの仲間とサポートし合える関係性、心理的安全性が保たれた風土といった職場環境ということになります。



ジョブ・クラフティングは個人単位だけでなく、チーム単位で行うことも可能です。たとえば、Bさんは職場の作業工程を効率化するため新たなシステムを導入しました。その際、情報収集や職場研修を通じてスムーズな移行を実現したほか、共通する作業工程のある他課と連携して両課でシステムを使えるようにしました。これらは業務および関係性のクラフティングに当たります。また、システム開発に従事するCさんは、リーダーの「システム構築は業務プロセスの構築だ、自分たちが顧客の業務プロセスを変えるんだ」という言葉でモチベーションがアップしました。これは仕事の捉え方のクラフティングです。

こうしたチームのジョブ・クラフティングの促進要因については今まさに研究中ですが、大手企業6社のチームを対象とした調査では、「職務の自律性」よりも「知識所在の共有」がジョ

ブ・クラフティングを促進することが分かりました。知識所在の共有とはチームの中で誰が何を知っているかを共有している状態のことです、学術的にはトランザクティブ・メモリー・システムとも呼ばれます。知識の相互理解がなされると、メンバー間の相談や助け合いも増えます。結果として、チームのジョブ・クラフティングが生じやすくなるということなのでしょう。

相互理解を深めるには密なコミュニケーションが必要です。互いの仕事について、今どんな知識やスキルが必要で、このあたりがうまくいかないといったことを意図的に開示し合う時間を設けるのもお勧めです。特にリモートワーク環境ではコミュニケーションが希薄化するため、こうした対処が有効です。

リモートワークは多くの企業でまだ試行錯誤の過程にあり、改善の余地があるはず。というこ

とは、自分のひと匙を入れる余地があるということです。面識がない人にチャットで連絡してみる、部門内で雑談を仕掛けるなど、新しい関係性を開拓する最初のステップはむしろリモートの方が作りやすいかもしれません。

独りよがりな「自分事」化を防ぐため、ミッションを明確に

チームのジョブ・クラフティングを進めるために、現場のマネジャーが心掛けたいことについても触れておきましょう。

ポイントは3つあります。第一に、ジョブ・クラフティングが長期的な成果につながると信じて、これを促進する姿勢を維持すること。

第二に、その促進にあたって、上意下達からコーチングのスタイルに転換してメンバーの主体性を尊重することです。自律性の向上やサポートし合う職場風土の醸成はこの一環です。

日本では「仕事で自分を出すのはよくない」という意識が強いです。まずはこの意識をほぐすべく、小さなトライアルから成功体験を積んで、徐々に拡大していくことも1つの方策です。

マネジメントのポイントの第三は、独りよがりな「自分事」化への対処です。自分のやりたいことだけに焦点を当てたジョブ・クラフティングは、その人の独りよがりになるリスクもあります。どんな仕事も相互依存性がある以上、この状況はその人にとってもチームにとっても不幸でしょう。このリスクを低減するため、リーダーには組織やチームのミッションやビジョンを掲げ、クラフティングの指針を共有することが求められます。

取材日：2022年2月25日



高尾 義明（たかお・よしあき）

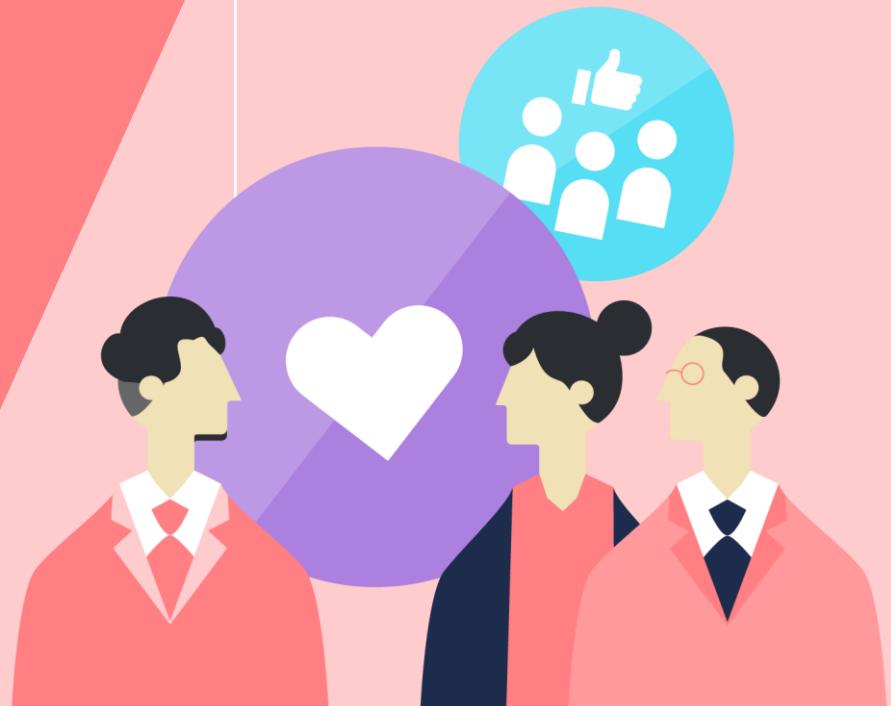
1967年生まれ、大阪市出身。京都大学教育学部教育社会学科卒。神戸製鋼所勤務を経て、京都大学大学院経済学研究科修士課程・博士課程にて組織論を学修。九州国際大学経済学部、流通科学大学情報学部勤務を経て、2007年4月より東京国立大学大学院社会科学研究科経営学専攻准教授。2009年4月より現職。著書に『「ジョブ・クラフティング」で始めよう 働きがい改革・自分発！』（日本生産性本部 生産性労働情報センター）、『はじめての経営組織論』（有斐閣）、『経営理念の浸透』（共著・有斐閣）など。

（写真提供：高尾 義明氏）

PART 04

「はたらく」が充実する

ワークスタイル・
ワークプレイス



Part 04では、コロナ禍を契機に最も変化・浸透した働き方のひとつであるリモートワークに焦点を当て、「はたらきがい」を生む環境がリモートワークの実施状況によって異なるか解明する。

ワーカーの理想は自宅とオフィスを半々で利用すること

まず前提として、世の中ではどの程度リモートワークが実践されているのだろうか。P33（図4-1）のグラフは、オフィス、自宅、外出先、サードプレイスの利用比率の推移を示したものである。コロナ禍直後に在宅勤務の比率は約8割まで急増したが、それ以降徐々に低下し2021年12月時点で28%となっている。その差分をどこで過ごすようになったかといえば、ほとんどはオフィスへの回帰であり、2021年12月時点でのオフィス出社率は63%まで戻った。このままコロナ禍前のように、オフィスに一極集中した働き方に戻ってしまうのだろうか。本レポートではそうはならないと予測する。コロナ禍以降、たしかに在宅勤務の比率は低下したが、コロナ禍前に比べれば自宅で働く比率は10pt以上増加している。さらに、ワーカーの理想は42%を在宅勤務に、46%をオフィス出社に充てるというほぼ均等のバランスであることから、もしワーカーの意思が尊重されるならそれに近いバランスでリモートワークが行われるだろう。しかし、ワーカーの意思は尊重されるのだろうか。企業がリモートワークを取り入れるメリットを鑑みると徐々に尊重されると考えられる。リモートワークがワーカーの業務集中を促すことや優秀

な人材獲得にリモートワークのような柔軟な働き方が有効であることなどが報告されており、労働人口が減少する日本において人材を惹き付け活性化するリモートワークは重要なピースとなるだろう。これらワーカーの意識と企業の利点を考慮すれば、将来的なリモートワークの比率はコロナ禍前には戻らず、週平均3~4割の頻度になると予測される。

リモートワークの頻度によって充実を感じるメカニズムは異なるか

マクロでみればこのような頻度が平均となるが、全員が同頻度でリモートワークを実践するわけではない。リモートワークをまったく実践しない人もいれば、完全にオフィスへ出社しない人も混在する。そこで、全体平均ではなく、リモートワーク頻度別に「はたらきがい」を感じる環境を探っていきたい。今回は、在宅勤務を行っていない「オフィス中心ワーカー」、在宅勤務とオフィス出社をどちらも取り入れる「ハイブリッドワーカー」、週5日在宅勤務を行う「フルリモートワーカー」の3つのカテゴリにワーカーを分類し、それぞれ「はたらきがい」を感じる環境が異なるのか検討する。

愛着をもたらすチームカルチャーはリモートワークで変わる

まずは、「はたらきがい」へ影響を与えるチームカルチャーに違いがみられるかみてみよう（P34-35（図4-2））。

「ウェルビーイング」に対しては、いずれのカテゴリでも共通しており、「Cultivation」「Cooperation」「Customization」といったチームカルチャー要素が影響を与えやすい。しかしながら、その影響の強さはリモートワーク頻度で若干の差異があるようだ。リモートワークを行わないオフィス中心ワーカーにとっては協調性が、リモートワークを行うハイブリッドワーカーやフルリモートワーカーにとっては成長意欲・自主性が最も「ウェルビーイング」に寄与している。

一方、「エンゲージメント」に対して影響を与えるチームカルチャーは、カテゴリ間で違いがみられる。オフィス中心ワーカーにとってはチームカルチャーの4要素すべてが影響を与えるが、ハイブリッドワーカーの場合「Customization」以外のチームカルチャーが、フルリモートワーカーの場合「Challenge」以外のチームカルチャーが「エンゲージメント」の向上に影響を与える。

この結果から、「エンゲージメント」を高める場合は特にだが、「はたらきがい」を高めるため優先的に強化すべきチームカルチャーは、リモートワーク頻度によって変わるといえそうだ。

ワーカーはどんな体験からチームカルチャーを感じとるのか

優先順位は分かった。しかし、それに従ってチームカルチャーを強化しようとした場合、実際には何を行えばよいのだろうか。各チームカルチャーと密接に関係する体験を手がかりに、

ワーカーがどんな体験からチームカルチャーを感じとるか明らかにする。また、リモートワークのような物理的に分散する働き方ではチームメンバーと会う頻度が少ないため、チームカルチャーを感じとる体験はオフィス中心ワーカーと異なるのではないかと想像される。そこで、リモートワーク頻度のカテゴリ別にチームカルチャーと関連する体験をあぶりだすこととした。それでは、チームカルチャーと相関の高い体験をランク付けしたP36（図4-3）を参照しながら話を進めよう。

オフィス中心ワーカー：組織のあり方にカルチャーを示そう

まず、オフィス中心ワーカーの場合、他のカテゴリのワーカーと比べると「組織体験」（緑字の体験）が多い点が特徴的だ。これは、組織の活動や社会的インパクトを通して、チームカルチャーを判定していることを示唆する。たとえば、「Cultivation」の欄をみると、多様な人が活躍し（組織の正しさ）互いに影響しあっている（相互影響）といった組織のダイバーシティ＆インクルージョンを感じられる体験が、成長意欲や自主性を感じる土台になっていると解釈できる。このように、オフィス中心ワーカーは比較的「組織体験」からチームカルチャーを認知しやすい。そう考えると、オフィス出社を求める組織・チームでは、ビジョンや経営層（リーダー）のふるまいといった組織・チームのあり方に強化したいカルチャーを示すことが効果的だろう。

フルリモートワーカー： フィードバックにカルチャー を込めよう

次に特徴のあるカテゴリが、フルリモートワーカーである。比較的、業務と対峙したときの体験である「仕事体験」（青字の体験）が多く並び、特に「適切な評価と対価」という体験がチームカルチャーと密接な点は独特だ。これは、フルリモートワーカーがチームメンバーと物理的に離れてチームの動向や空気を感じづらい分、自分の活動への評価を通してチームカルチャーを感じ取っていると推察される。さらにいえば、評価の正しさも重要だが、評価のされ方も重要なと考えられる。たとえば、自分の挑戦的な活動がよい評価を受ければチームも挑戦的なカルチャーを有していると感じるし、熱心にリーダーから自己成長に関する指摘や手ほどきを受ければ成長意欲や自主性の強いチームカルチャーを感じるという具合である。つまり、フルリモートで働くメンバーに対しては、フィードバックを送るときに強化したいチームカルチャーを反映することが有効と考えられる。

ハイブリッドワーカー： 業務や交流の中にカルチャー を埋め込もう

最後に、ハイブリッドワーカーに関してだが、こちらはオフィス中心ワーカーとフルリモートワーカーの特徴を併せ持つ傾向にある。の中でも「現業の喜び」や「相互影響」はほとんどのチームカルチャーと関係性が深く、業務に喜

びを感じつつチームメンバーと互いに刺激し合える体験がチームカルチャーの認識を形作っている。フルリモートワーカーの場合、フィードバックにカルチャーを埋め込むことを推奨したが、ハイブリッドワーカーの場合は業務内容や仲間から受ける刺激にカルチャーを埋め込むよさそうだ。たとえば、自分の意思や思想を業務に組み込める余白が多ければ、チームカルチャーに柔軟性の高さを感じる。他にも、表彰などで仲間の成長している姿を垣間見たり、仲間と働いていて「自分の能力を高めないとまずい」と危機感を感じられたりすることでチームカルチャーに成長意欲を感じるだろう。

本章ではリモートワーク頻度ごとにチームカルチャーと体験の関係性を紐解いたが、「はたらきがい」を高めるチームカルチャーや体験に基づいた具体策はPart05で扱うこととする。

ここが交わる場としての オフィス

ここまでチームカルチャーを感じとる体験を紐解いてきたが、このような体験を誘発するためにはオフィスにできることははあるだろうか。先に述べた通り、ワーカーの理想上でも労働時間の約半分をオフィスで過ごすことから、ポジティブ体験を得るうえでオフィスの担う役割は引き続き大きいといえる。そこで、ワーカーが現在オフィスで行っている活動を議論の出発点として、リモートワークを取り入れる際のオフィスの役割を探っていこう。

まず、ワーカーは現在どのような活動を行うためにオフィスへ出社しているのだろうか。

リモートワーク頻度の3カテゴリ別に、現在オフィスで行っている活動を示したものがP37（図4-4）のグラフである。このグラフから、リモートワークを取り入れているか否かで、オフィスでの主たる活動に違いが見て取れる。つまり、ハイブリッドワーカーやフルリモートワーカーの出社目的とオフィス中心ワーカーの出社目的は異なる。その最たる違いはコミュニケーションの種類だ。コミュニケーションでやりとりされる情報は、大きく言語情報と非言語情報（表情や声色、所作など）に分けられる。また、コミュニケーションの様式では、話し手と受け手がはっきりしていて話し手から受け手へ一方向的なものと、話し手と受け手の境界が曖昧でどちらも話し手や受け手の立場をとる双方向的なものとが存在する。本レポートでは、言語情報中心で一方向的なコミュニケーションを、情報を頭で解釈するイメージから「頭の交流」とよび、非言語情報も重視して双方的になされるコミュニケーションを、相手の感情まで踏み込むイメージから「心の交流」とよぶこととする。

オフィス中心ワーカーは、資料作成や事務作業といったソロ活動に加えて、報告・連絡・情報共有といった「頭の交流」がオフィスでの中心的な活動となっている。一方でハイブリッドワーカーやフルリモートワーカーは、雑談や相談、意思決定など非言語情報が相手の理解や決断に影響を与えるような「心の交流」を求めてオフィスへ出社する傾向がみられる。この違いを鑑みると、「頭の交流」の多くはオフィス以外の場所でリモート的に遂行可能であり、どこでも働くワーカーがわざわざオフィスへ赴く

理由は「心の交流」に存在すると考えられる。つまり、リモートワークを実践する組織やチームにおいては、「心の交流」を支援することがオフィスの重要な役割といえるだろう。

「心の交流」を開花する 3つの機会

しかし、「心の交流」を支援するといつても具体的に何を行えばよいのだろうか。そのヒントとなるのがP38（図4-5）のデータである。これはリモートワークによって失われた機会を示したデータだが、特に失われているものとして3つの機会が挙げられる。

1つめは、同僚との偶発的な出会いや初対面の人との出会いといった「人との非計画な出会い」。2つめは、職場で繰り広げられている同僚の会話や仕事ぶりからふるまいを学習するといった「仲間のふるまいを通した学び」。3つめは、同僚が持っているスキルや人脈を認識したり他部署の活動を理解したりといった「組織の人的資本・関係資本の理解」である。

実は、これら3つの機会は「心の交流」を盛り上げる起爆剤となる。「仲間のふるまいを通した学び」や「組織の人的資本・関係資本の理解」を通して得た同僚や組織の情報は話のタネとなり、「人との非計画な出会い」が訪れたときに話に花を咲かせる。イノベーションやチームビルディングの文脈で雑談の重要性が叫ばれて久しいが、リモートワークが常態化すると出会いもさることながら共通の話題に乏しく雑談が盛り上りにくい。だからこそ、離れていても共通の話題を仕入れられることが「心の交流」

を充実するきっかけになる。こういった話題づくりは物理的に離れていても可能だ。たとえば、同僚の成功や失敗を議論するオンラインイベントを定期開催することで「仲間のふるまいを通して学び」を実現できるし、同僚のスキルや同僚間の人脈を集約したデータベースを公開することで「組織の人的資本・関係資本の理解」は実現できるだろう。それに加えて、オフィスのコミュニケーションスペースの強化や人が回遊して出会いやすいレイアウトへの変更などを通じて、出社時に「人との非計画な出会い」を誘発する。このように、偶発的の出会いとそれを盛り上げる仕掛けの合わせ技が「心の交流」を充実させると考えられる。

チームカルチャーを届ける メディアとしての体験

本章では、前半でチームカルチャーという認知的な環境を、後半でオフィスという物理的な環境を切り口として、リモートワーク頻度別に「はたらきがい」を得やすい環境を模索してきた。

まず、チームカルチャーに関しては、「『はたらきがい』を高めるチームカルチャー」と「チームカルチャーを感じとる体験」を紐解いた。その結果、リモートワーク頻度によってそれぞれのメカニズムが異なることが分かった。つまり、すべての働き方において「はたらきがい」を高めるチームカルチャーや体験は共通するわけではなく、働き方が変われば強化すべきチームカルチャーや体験も変える必要があるということだ。その中でも興味深い発見だったの

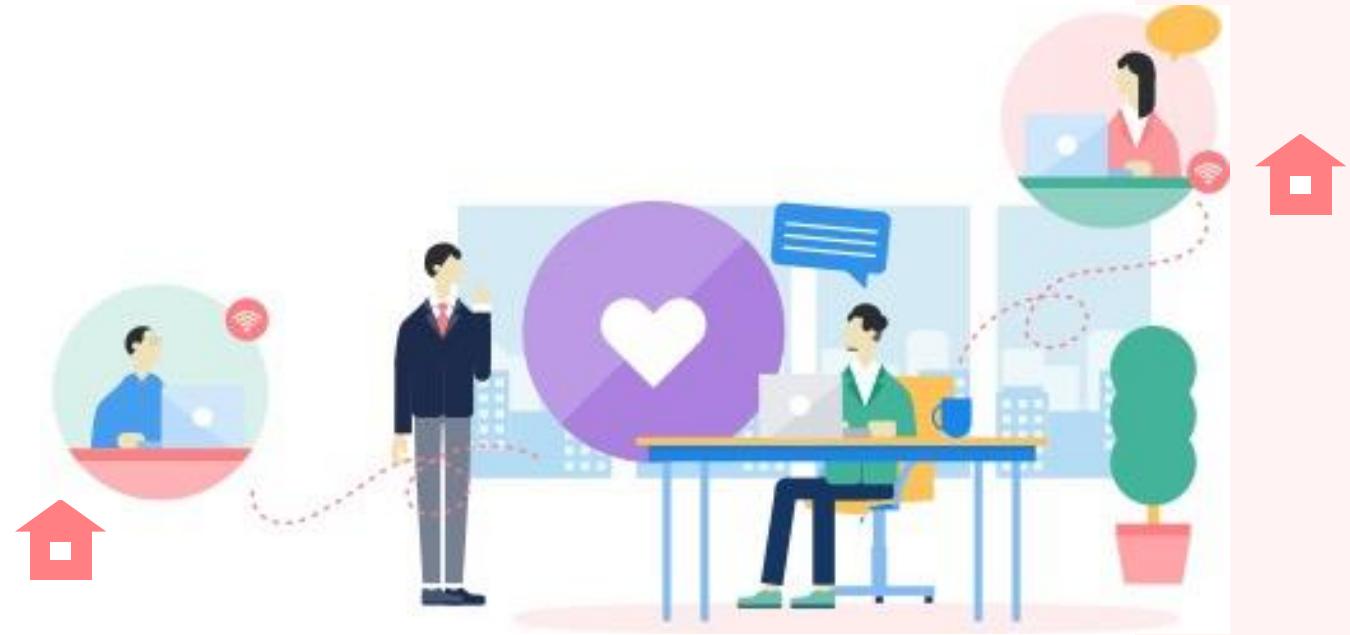
は、チームカルチャーを認知する体験がリモートワーク頻度によって異なる点である。出社の多いワーカーは組織・チームのあり方から、まったく出社のないワーカーは業務のフィードバックから、チームカルチャーを認知する傾向があった。もちろん、どのような働き方のワーカーにとっても組織のあり方やフィードバックは大切にされるべきなのだが、チームカルチャーを効果的に伝えるというメディア的な側面で体験を捉えると、チームカルチャーのメディアとなる体験はメンバーのリモートワーク頻度に合わせて選定するとよいだろう。

こころが伝染するオフィスへ

そして、本章後半ではリモートワーク時代のオフィスの役割に言及したが、「心の交流」の拠点としての役割が期待される。そのために仲間との偶発的な出会いを起こすオフィスデザインの重要性と、出会いを盛り上げる話題の必要性を説いた。

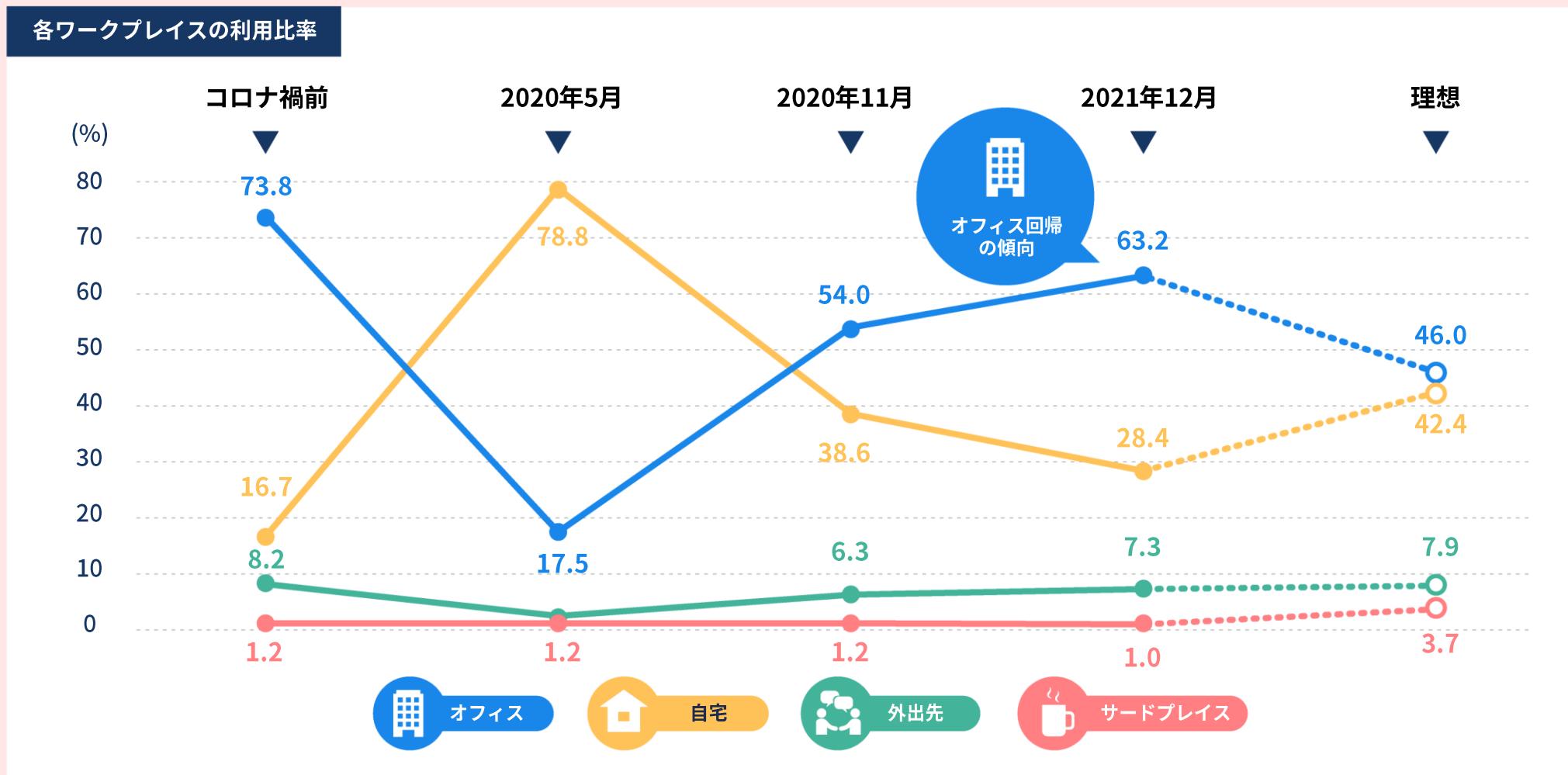
これは計画的に偶発性を起こすことが念頭にあるが、改めてオフィスでの出来事を想像すると、オフィスでは自分が介在しない出来事（純粋な偶発性）に遭遇することもある。たとえば、電話でクライアントに叱られている同僚をみかけたら「わたしにできることは何かないか？」と

とっさに手を差し伸べられたり、上司に称賛されている同僚をみかければ「何かいいことあったの？」と声を掛け喜びのお裾分けをしてもらったり。こういう自分が介在せず生まれた出来事は、会議のときだけ画面上で会う日々にはなかなか現れない。ある人の悲しみや喜びといった感情が滲みでて、別の人には伝わり情が生まれる。そんなこころの伝染をもたらしてくれる場がこれからのおフィスなのかもしれない。リモートワークが続くと誰にも助けを求められずなんでも自力でやろうとして、孤独やバーンアウトにさいなまれるワーカーが増える可能性もある。そのような不幸を引き起こさないためにも、「心の交流」を通して人間性や社会性を取り戻せるオフィスが一層求められるだろう。



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？

2021年12月現在の在宅勤務比率は28.4%。コロナ禍直後（2020.5以降）からの推移をみると、徐々に在宅勤務比率は下がり、オフィス回帰の傾向が続く。しかしながら、ワーカーの理想は、オフィス勤務と在宅勤務を同程度の割合（約45%ずつ）で選択する状態である。



※サードプレイス：カフェやコワーキングスペースなど

※縦軸は各ワークプレイスの滞在比率を表す

※横軸の「2020.11」以前のデータは、前作「WORK VIEW 2021」にて取得（コクヨ独自調査）

※横軸の「理想」は回答者の希望を表し、それ以外の時系列は実態を表す

リモートワークは、「はたらきがい」を生むチームカルチャーに変化を及ぼすのか？



「ウェルビーイング」を高めるチームカルチャーの違い

「ウェルビーイング」を高めやすいチームカルチャーは、リモートワーク頻度に関わらず類似傾向である。

オフィス中心ワーカー	特に「協調性」の影響力が強い（挑戦心は影響しづらい）
ハイブリッドワーカー	特に「成長意欲」の影響力が強い（挑戦心は影響しづらい）
フルリモートワーカー	「成長意欲」や「協調性」の影響力が強い（挑戦心は影響しづらい）

「ウェルビーイング」に影響を与えるチームカルチャー要素(リモートワーク頻度別)



リモートワークは、「はたらきがい」を生むチームカルチャーに変化を及ぼすのか？



「エンゲージメント」を高めるチームカルチャーの違い

リモートワーク頻度によって、「エンゲージメント」を高めやすいチームカルチャーは異なる。

オフィス中心ワーカー	特に「協調性」の影響力が強い
ハイブリッドワーカー	特に「成長意欲」の影響力が強い（自分らしさは影響しづらい）
フルリモートワーカー	「協調性」や「成長意欲」の影響力が強い（挑戦心は影響しづらい）

「エンゲージメント」に影響を与えるチームカルチャー要素(リモートワーク頻度別)



リモートワーク頻度によって、チームカルチャーを感じとる体験は異なるのか？

チームカルチャー要素と相関の強い体験TOP3（リモートワーク頻度別）

※表内の数字：表側のチームカルチャー要素と相関係数が高い体験のランキング（上位3つの体験を記載）

- 仕事体験
- 交流体験
- 組織体験



オフィス中心ワーカー

在宅勤務は週1日未満



ハイブリッドワーカー

在宅勤務は週1~4日



フルリモートワーカー

在宅勤務は週5日



Challenge
挑戦心・
ハンガリー精神

- 1 自分らしさへの自信
- 2 相互影響
- 3 人脈拡張性



Cultivation
成長意欲・自主性

- 1 相互影響
- 2 組織の正しさ
- 3 所属の誇らしさ



Cooperation
協調性・関係重視

- 1 相互影響
- 2 所属の誇らしさ
- 3 現業の喜び



Customization
自分らしさ・柔軟性

- 1 相互影響
- 2 自分らしさへの自信
- 3 所属の誇らしさ



チームカルチャーを
感じとりやすい対象



組織のあり方
(ビジョンや理念や社会的影響)



仕事内容や交流

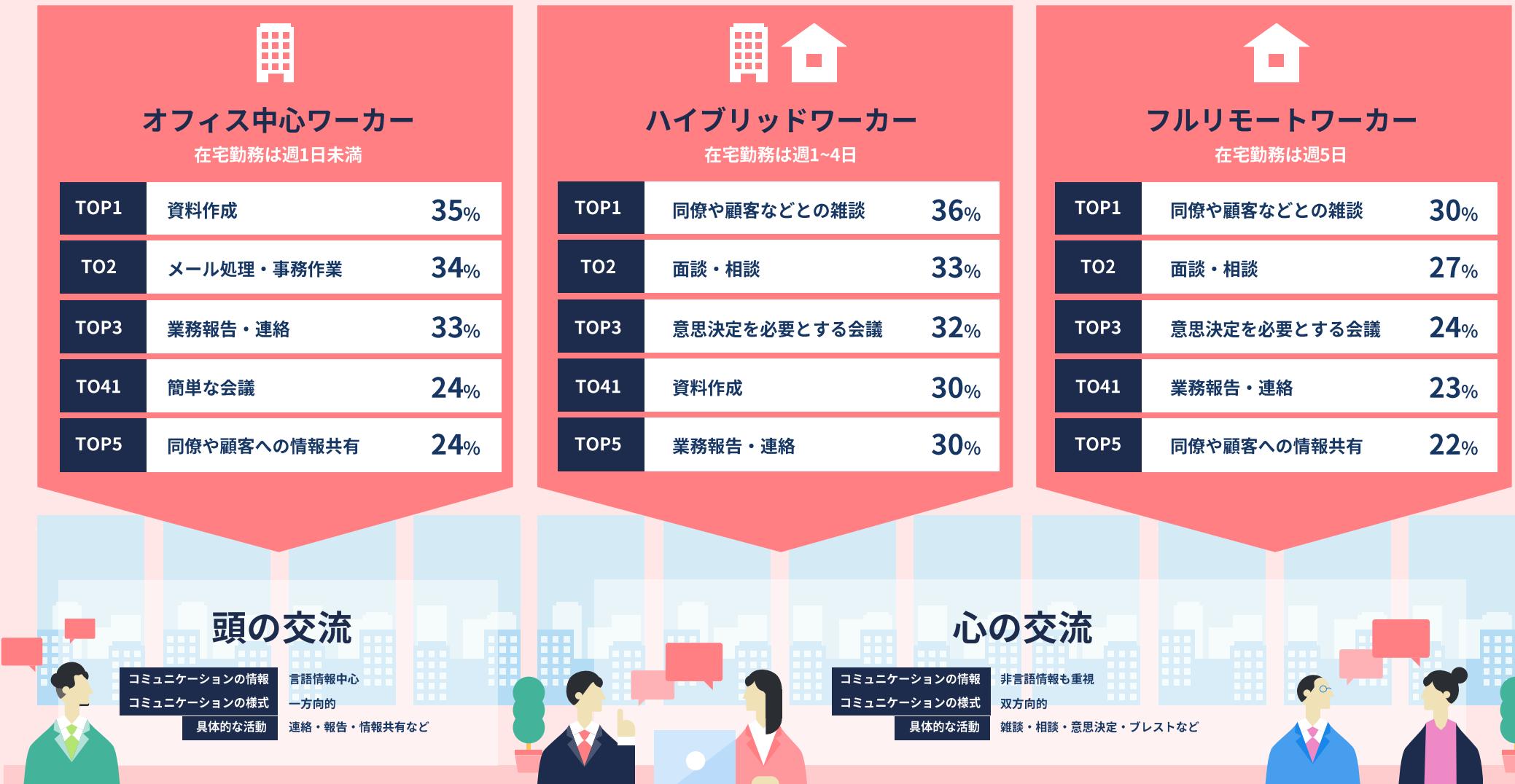


フィードバック

どんな活動のために、オフィスへ出社するか？

- ・オフィスワーカー：ソロ活動や報告・連絡・共有（頭の交流）を目的にオフィスへ出社する傾向。
- ・リモートワーカー（ハイブリッドワーカー＆フルリモートワーカー）：相談や雑談など心を通わす（心の交流）目的でオフィスへ出社する傾向。

オフィスの利用目的（リモートワーク頻度別）

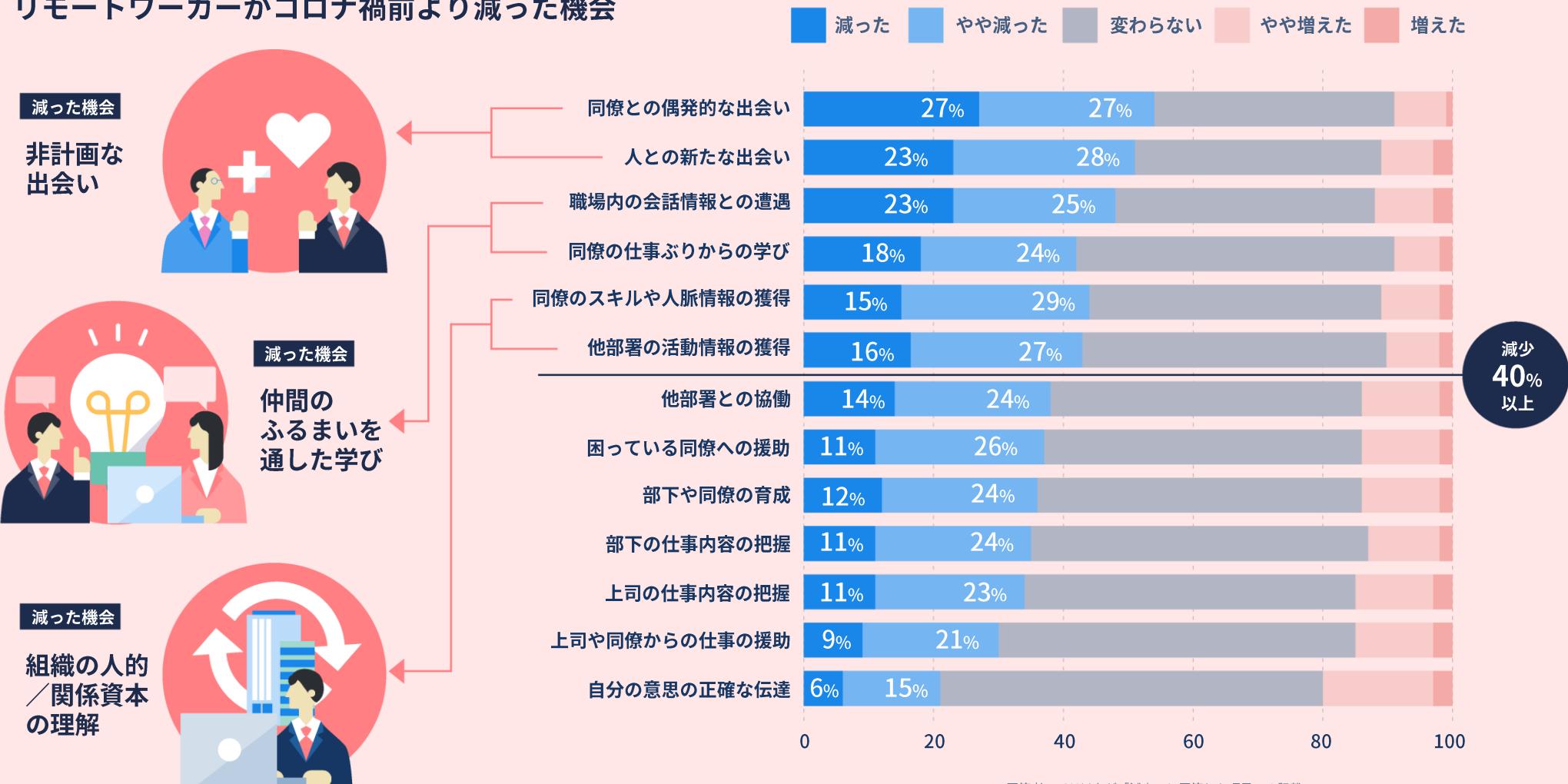


リモートワークによってどのような機会が減ってしまったのか？

リモートワーカーがコロナ禍前より特に減ったと感じる機会は、「非計画な出会い」「仲間のふるまいを通した学び」「組織の人的資本／関係資本の理解」の3種類。これらは「心の交流」を誘発し、盛り上げる機会である。

リモートワークを推進する際は、これら3つの機会をいかに充実させるかがポイント。

リモートワーカーがコロナ禍前より減った機会



複数のアイデンティティを自覚して、対人関係の引き出しを増やす

雑談や余談が織りなす共感の関係性

【唐沢 かおり】東京大学大学院 人文社会系研究科教授



プライベートの友人と違って、職場では人間関係を選ぶことができません。しかも昨今は雇用の多様性が叫ばれ、さまざまな人と協働することが求められています。同僚に対して気が合わないと感じる、欠点ばかり目についてしまう——そんなストレスを抱える人は少なからずいるのではないかでしょうか。

そうした状況でも相手とポジティブな関係を築くことができれば、自分自身のウェルビーイングが高まりますし、職場のチームワークもよくなります。

複雑さを増す職場の対人関係をどうすれば良好に導くことができるのか。社会心理学の見地から考えてみたいと思います。

他者との共同作業で自分が作られていく

私たちは「自分はこういう人間だ」という自己イメージがあり、それが自身の行動を規定していると思いがちです。しかし、相手によって自分のあり方が変わったり、その場の雰囲気によって振る舞いを変えたりするのもまた自然なことでしょう。

確固とした自分像というものは、誰でも確かに持っています。とはいえる間は社会的な動物ですから、他者の目を意識して、他者が見ていると思われる自分像を取り入れていく側面もある。つまり他人の期待が自分を作っていくところがあるわけです。特に職場では目標達成に向けて連携が求められますから、他者との共同作業で自分を作っていく傾向はより強いといえるかもしれません。

また、職場の雰囲気や企業の文化、風土など、いわゆる「空気」もまた、そこにいる人々との相互作用で作られます。人々は場の空気を感じ取り、自らの振る舞いを微調整していく一方で、人々がその場の空気を作り上げるところもあるのです。

チームの雰囲気をよくすることや、はたらく人のウェルビーイングを実現したいと考えるとき、「自分と他者」「チームのメンバーとチームの空気」は互いに影響し合い、形成されるものであるということを、まずは留意しておきたいと思います。

共通の土台を見出して心理的距離を縮める

良好な対人関係を育む際に大きな役割を果たすのが「共感」です。人に共感を示されると私たちは受容されている感覚や安心感を抱き、その人とのつながりが強化されます。相手の気持ちに寄り添うことで、自分がどう振る舞えばいいかも把握しやすくなりますし、助け合いの行動にもつながりやすくなります。

では、どのような人に対してであれば共感が発動しやすいのか。それは「自分と共通項のある人」や、自分にとって好ましい人、すなわち「人柄の良い人」ということになります。ここでいう人柄の良さとは、温かさ、親しみやすさ、誠実さなどから構成される特性のことですが、これを見出すことが難しい相手がいるかもしれません。

しかし、自分との共通項については、何かしら見つけることができるのではないかでしょうか。

性別や年齢といった分かりやすいものだけでなく、価値観や仕事への意欲、あるいは趣味、食の好み、飼っているペットなどでもいいのです。共通の土台を1つでも見出すことができれば、心理的距離が縮まりポジティブな関係を築くきっかけになります。

相手との共通項を探る作業は、自らの多面性を探る作業とも重なります。いわば複数のアイデンティティを自覚するということ。それは自分自身の引き出しを増やしますし、ストレスを感じたときに気持ちの切り替えを容易にします。自分自身にとっても、また対人関係においても、プラスの影響をもたらすといえるでしょう。自分との共通項や人柄の良さに加えて、職場では勤勉さ、器用さ、処理能力の高さといった「有能さ」も、他者を見極める要素として重視されると考えられます。ただ、これが行き過ぎると、相手をモノ化して機能で評価する姿勢につながりかねません。業務遂行上の情報共有だけでなく、インフォーマルなコミュニケーションで、お互いを多面的に理解することを心掛けたいところです。

また、何をもって「有能」とするのか、能力の定義を広げる意識も問われるでしょう。たとえば、仕事の進みは遅くても、同僚の気持ちに配慮したり職場の雰囲気を明るくしたりできるのであれば、その人はチームに貢献していると考えられます。個々の多彩な能力をリーダーがきちんと評価して、互いに良さを補い合える形でメンバーを組み合わせることができれば、チームワークはさらに良くなるはずです。

面倒なことから生まれる 新たな出会いと発見

最近気になるのは、コロナ禍でオンラインのコミュニケーションが増加したことですね。大学でもそうですが、最近は会議もゼミもオンライン形式が増えました。「対面より楽でいい」という声も聞かれます。自分で自分の時間をデザインする意識が強まっているということなのでしょう。

ただ、それは自分にとって面倒なことを排除することも意味します。目的地へわざわざ出向いて人と話すことで得るものもあると思うんです。他者に邪魔されたり妨害されたりしながらも、それがのりしろのような役目を果たして時間的・心理的なゆとりに転じ、新たな出会いや発見につながっていく。そういうことって結構あると思いますし、ふと緊張をゆるめたりインスピレーションを高めたりするに重要だったりもします。

面倒だからとオンラインで済ませることに慣れると、そうした収穫が得られにくくなるばかりか、再び対面コミュニケーションが主流となつた場合に、ストレスからトラブルが起こるのではないか。そんな不安もありますね。

偶発的コミュニケーションで 人柄を知り、共感を育む

また、オンラインのコミュニケーションは目的がはっきりしています。たとえばオンラインの会議では雑談や冗談、余談が出にくいし、会議が終了したらすぐ接続を切るのがマナーの

ようになっています。そうなると、相手に対する感情のレポートリーが仕事関係に限定されてしまします。結果的に相手に関する知識が縮小してしまう。共感が芽生える機会そのものが減っているように思えてなりません。

なので、リーダーが率先して雑談の場を設けて、好きなことを言い合える雰囲気を醸成できるといいでしょうね。要是身構えずに、偶発的なコミュニケーションを楽しむ場を意図的に作るということです。

相手の誠実さや温かさは、ふとした行動や言動に表れます。特に予想に反した行動は着目やすいので、偶発的なコミュニケーションの場を作ることは、相手の人柄を知り、共感を育むことにもつながります。

コロナ禍が収束しても、リモートワークの便利さを知った私たちはこれをすっかり手放すことはしないでしょう。対面とオンラインのコミュニケーションをうまく使い分けられるよう、職場単位で着地点を見極めることが大切だと思います。

取材日：2022年3月10日



唐沢かおり (からさわ・かおり)

京都大学大学院文学研究科博士後期課程退学。カリフォルニア大学ロサンゼルス校大学院博士課程修了。博士（心理学）。専門は社会心理学。

名古屋大学教授、同大学総長補佐などを経て、2006年東京大学大学院人文社会系研究科助教授。2010年より現職。

主著に『なぜ心を読みすぎるのが みきわめと対人関係の心理学』（東京大学出版会）。共編著書に『社会的認知—現状と展望』（ナカニシヤ出版）、『〈概念工学〉宣言！—哲学×心理学による知のエンジニアリング』（名古屋大学出版会）、『心と社会を科学する』（東京大学出版会）など。

（写真提供：唐沢 かおり氏）

PART 05

はたらきがいを生む

チームカルチャーの
育みかた



Part03では主にチームカルチャーを構成する4要素を抽出し、「はたらきがい」を高めるそれら要素や個人の価値観とチームカルチャーのバランスについて言及した。また、Part04ではリモートワーク頻度別に「はたらきがい」を高めるチームカルチャーや体験を整理した。本章ではこれらの情報を総合して、チームカルチャーの強化を起点に「はたらきがい」を高める施策の立案手順を提言していく。

チームカルチャー強化に根差して「はたらきがい」を高める

「はたらきがい」、チームカルチャー、体験の関係性を示した「『はたらきがい』につながるチームカルチャーマップ」（以降、「はたカルマップ」とよぶ）を、P43（図5-1）～P45（図5-3）にリモートワーク頻度別で示す。「はたカルマップ」では4つの素材が列を成している。左から1列目に「ウェルビーイング」や「エンゲージメント」といった「はたらきがい」の要素、2列目にチームカルチャーの4要素、3列目に各チームカルチャーを感じる体験、4列目にその体験を誘発しうる施策例を描いている。

「はたカルマップ」は、チームメンバーの「はたらきがい」を高める施策を練る際に助けるだろう。ここでは「ハイブリッドワーク編」（P44（図5-2））を例に施策の練り方を解説していく。

4つのステップからチームに必要な取組みを紐解く

施策の練上げには、4つのステップがある。まず、第1ステップではチームの状態目標を定める。現在のチームメンバーの状態を鑑みて、「ウェルビーイング（個々のこころの充実）」と「エンゲージメント（チームの一体感）」のどちらを優先的に高めたいか選定しよう。今回の例では、「ウェルビーイング」の向上をめざす方向性で話を進める。

次に第2ステップでは、「はたらきがい」に影響を与えるチームカルチャーの中から、強化したいものを選定する。「はたらきがい」と「チームカルチャー」の列の間に矢印が引かれており、ここには影響度の高い順で数字が振られている。たとえば、ハイブリッドワーカーの場合、「ウェルビーイング」に最も影響を与えるのは「Cultivation（成長意欲・自主性）」である。ちなみに、現在のチームで成長意欲や自主性が十分高いのであれば2番目、3番目に影響力のあるチームカルチャーを選定するとよいだろう。今回の例では、「Cultivation」の強化を想定する。

第3ステップでは、選定したチームカルチャーと関係深い体験を確認する。それぞれのチームカルチャーの右横にそれと相關の強い体験を描いているが、今回選定した「Cultivation」と関係の深い体験は「相互影響」「現業の喜び」「所属の誇らしさ」である。施策を練るにあたり、チームカルチャーと体験の関係が何を意味するか改めて確認したい。そこには2つの意味が存在する可能性をPart04で言及した。

ひとつは、これら3つの体験を多く得ることが成長意欲や自主性のチームカルチャーを醸成すること。もうひとつは、成長意欲や自主性

を大切にしているという意思を3つの体験の中に埋め込むことで、メンバーがチームの成長意欲や自主性を感じやすくなることを意味する。つまり、これら体験を増やすこととこれら体験にチームカルチャーの要素を反映することをめざして施策を考えていく。

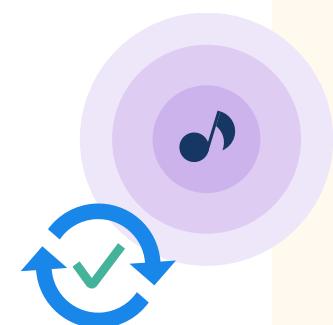
そのような観点で施策を具体化するのが第4ステップである。第3ステップで記した観点を踏襲すると、つぎの2つの問い合わせから施策を練るとよいだろう。「相互影響」「現業の喜び」「所属の誇らしさ」という体験を増やすにはどうしたらよいか？チームとして成長意欲や自主性を重んじていることを、「相互影響」「現業の喜び」「所属の誇らしさ」という体験から如何に感じとれるか？このような問い合わせから、たとえば「自分や仲間の熱意を再発見する」という施策テーマを導き、感謝やリスペクトする行動を贈りあうことで仲間との結びつきや自分の仕事の素晴らしいを発見する取組みを行う、など具体的な施策を発想する。なお、チームでの取り組みを導くなら、リーダーが独断で決めるだけでなくチームメンバーで議論しながら決められると、めざすチームカルチャーや施策に各自が腹落ちしやすくなるだろう。

めざすチームカルチャーが「はたらきがい」に寄与しない場合

以上が「はたカルマップ」を利用した施策立案の方法である。このような4ステップから、チームカルチャーの強化を通して「はたらきがい」の向上をめざす。

なお1点補足すると、第2ステップでは、必ずしも「はたらきがい」に強く影響を与えるチームカルチャーのみを選定する必要はない。先の例では「ウェルビーイング」の向上をめざす場合、「Challenge」の強化が除外されてしまうのだが、何よりもチームに挑戦心を根付かせたい場合もあるだろう。そのような場合は、「Challenge」の強化と並行して、「ウェルビーイング」向上につながりやすいチームカルチャー（たとえば「Cultivation」）の強化にも着手するとよいだろう。つまり、挑戦を推奨する施策だけでなく、メンバーの成長支援もセットで行うことで、チームの「ウェルビーイング」を高めつつ挑戦しやすい環境を整備できるというわけだ。

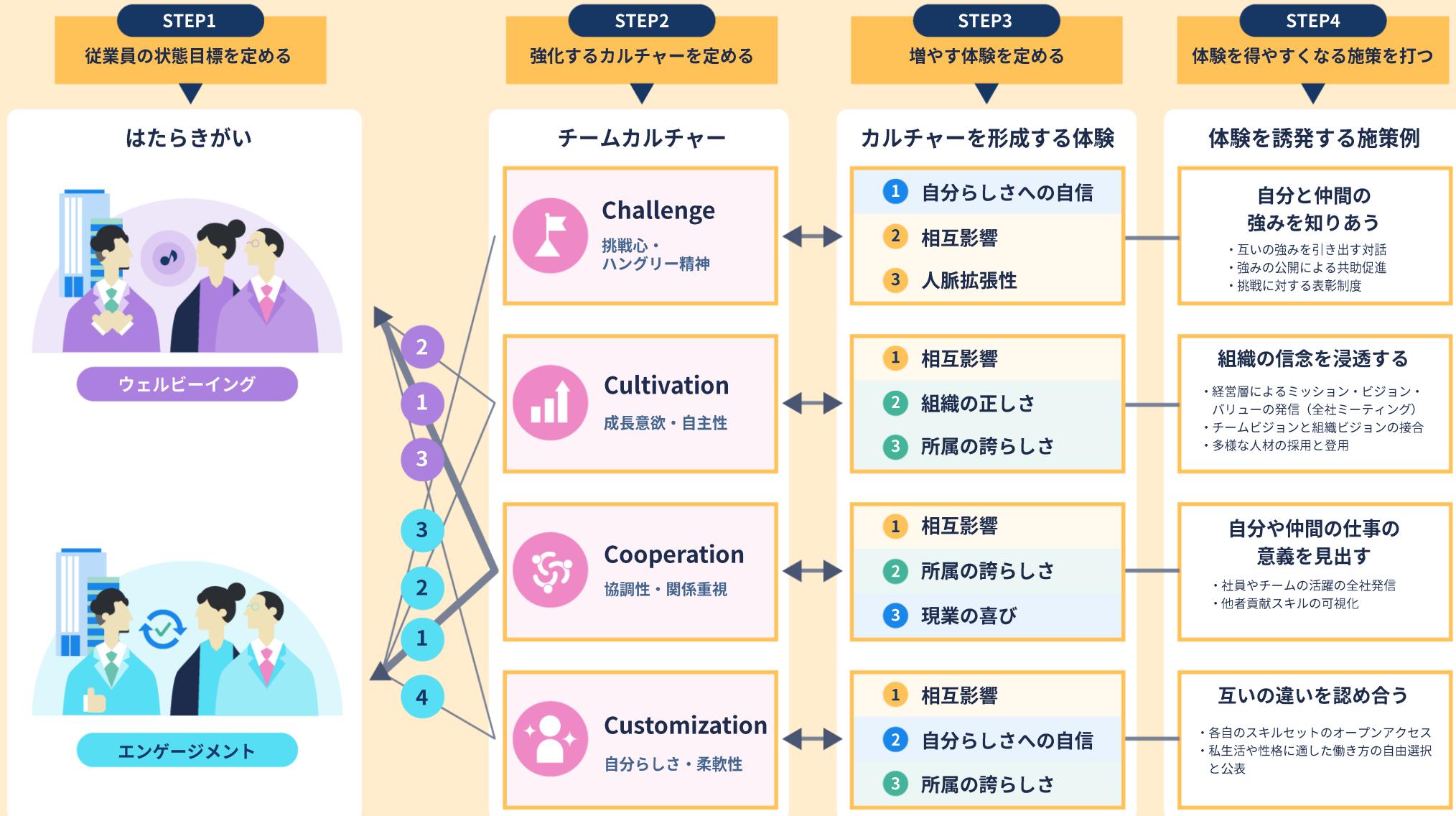
日本人は周囲の空気を敏感に感じ取り、それを自分の行動に反映する意識が強いとされる。すなわち、自分の価値観や信念だけでなく、チームカルチャーのような周囲の雰囲気が行動の羅針盤として機能する可能性は大いにある。そのことを鑑みると、チームカルチャーから何を感じとれるかという視点で「はたらきがい」を検討する意義は大きいと考える。



「はたらきがい」を生むチームカルチャーをどのように育むか？

オフィスワーク編

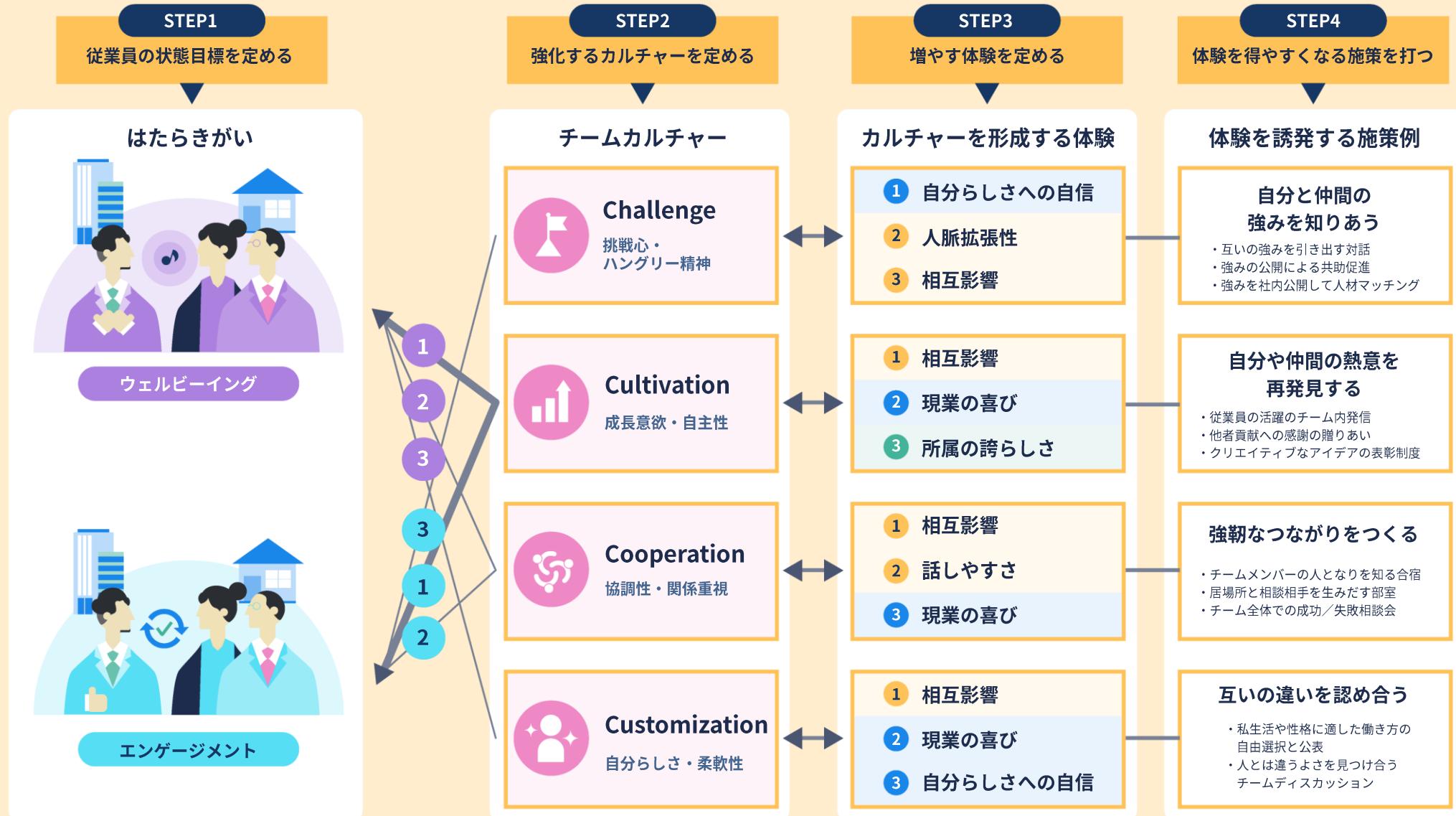
はたカルマップ（「はたらきがい」につながるチームカルチャーマップ）



「はたらきがい」を生むチームカルチャーをどのように育むか？

ハイブリットワーク編

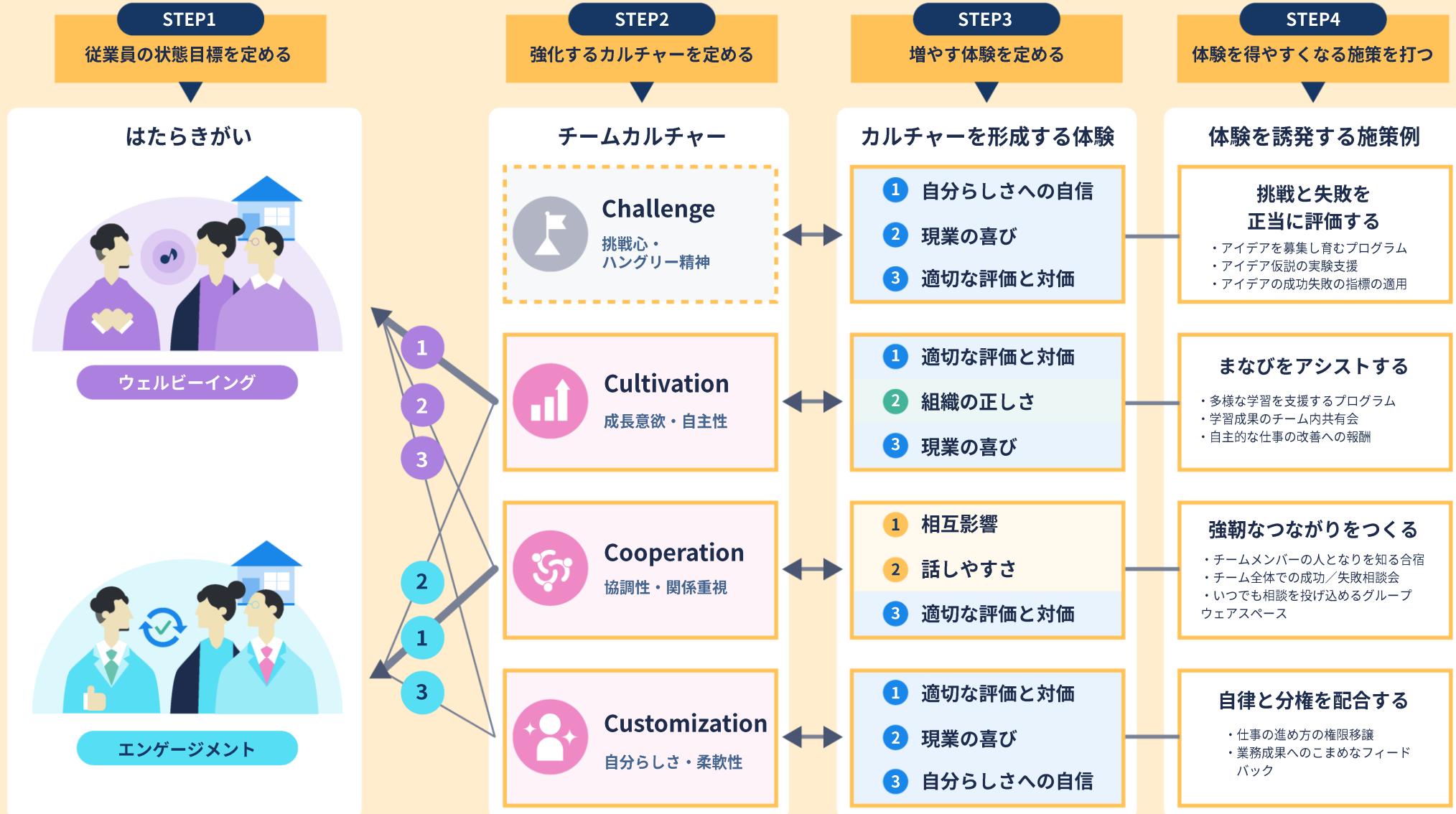
はたカルマップ（「はたらきがい」につながるチームカルチャーマップ）



「はたらきがい」を生むチームカルチャーをどのように育むか？

フルリモートワーク編

はたカルマップ（「はたらきがい」につながるチームカルチャーマップ）



評価軸の刷新で豊かさをもたらす 「うつわ的利他」の可能性

「引き算の思考」でシステムの外部に余白を作る

【伊藤 亜紗】東京工業大学 科学技術創成研究院未来の人類研究センター長、リベラルアーツ研究教育院教授



「利他」という言葉には、自己を犠牲にして他者の利になるように尽くすというイメージがあります。けれども、そうした能動的な行動が本当に相手に利をもたらすとは限らないし、それどころか相手の迷惑になることさえあるのではないかでしょうか。

たとえば、健常者が障がいを持つ方を前にすると、急に利他モードにスイッチが入って過剰に手助けしようとする、そんな場面を幾度となく見てきました。あまりにも先回りで手を貸されると、障がいを持つ方は窮屈さを感じます。さらには“障がい者役”へとめ込まれるような感覚に陥るという人もいます。

「これをしてあげたら相手は喜ぶだろう」という考えは思い込みでしかないし、その思い込みが強くなれば「これをしてあげるんだから相手は喜ぶべきだ」と相手を支配する態度にも発展します。自分がどれだけ頑張ったところで、相手が受け取ってくれなければ利他にはならないのです。つまり、利他を利他たらしめるのは「自分」ではなく「相手」ということ。そうやって受け取る側から利他を考えることが大事だと思います。

たとえば、これは介護の仕事をしている方から聞いた話ですが、入浴時などお年寄りが計画通りに動いてくれないとき、それもまたよしと受け止めるそうなんですね。目標の達成にこだわると、結果的にお年寄りの意向を無視することになりかねない。なので、計画倒れはどこか喜ばしいことでもあると、その方はおっしゃっていました。

相手のために何かしているときでも、自分が立てた計画に固執するのではなく、相手が入り込

める余白、計画外を受け入れる余裕を持つ。その余白は相手の発見を通して自分が変わることも示しているでしょう。この余白こそが利他であるとするならば、さまざまなものを受け入れる豊かな余白を持つ「うつわ」になぞらえて、「うつわ的利他」とでもいうべきものが、今求められているのではないかと思うのです。

受け取られることで 行為の意味が変わる面白さ

うつわ的利他に必要な余白を作り出すにはどうすればいいのか、その具体策はありません。ただ、少なくともそうしたハウツー的な思考法、言い換えればシステムや合理的な枠組みの外側に源泉があることは確かでしょう。

現代では多くの場で、効率的に物事を処理しようとシステム化が進んでいます。そこで「無駄」として排除されるものこそ、利他につながる余白に他なりません。そう考えると、システムの中で本当に必要なものは何かを見極め、なくてもいい仕組みやルーティンは極力引いていくという「引き算の思考」が大切なのではないでしょうか。

たとえば、先ほどの計画倒れの話にも重なりますけど、私が一緒に研究しているメンバーにちやぶ台返しの得意な人がいるんです（笑）。テーマと全く関係のない話をしたりして、思わずムッとするんですが、でもその人の指摘は本質を突いていることが多いんですね。ある種、空気を読まない、積み上げたものを破壊する人がいることで、全く違う視点から研究の本質に迫っていくことができます。その意味で私はその

人を信頼し、頼っています。

私自身、大学の授業で何気なく雑談をしたら、ある学生から「進路選択のヒントになりました」と、お礼を言われたことがあります。意図していないものの方がかえって受け取りやすかったり、受け取られることで自分の行為の意味が事後的に変わっていったり。利他にはそういう面白さもあるわけです。

仕事の多様性を尊重する。 そこから働き方改革が始まる

そんな思いがけない利他は、職場でも結構あるのではないかでしょうか。

生産性の高い議論をひたすらめざしていると、すごく真面目になって無駄を排除する力が働きます。でも本筋から逸脱することで違う視点もあると示してもらえると、生産性という点では好ましくないけれども、結果として自分たちが生産的と思っていたものはそれほど大事ではなかった、それより大事なものがあったということに気づけたりする。

つまり、ちゃぶ台返しや計画倒れとは評価軸を変えることなんですね。ある人が自分の思いと違う行動をする時、それをノイズとしてコントロールするのではなく、そのまま受け止めてみる。それによって、評価軸の外部の重要性に気づかされるわけです。

そもそも評価軸の根拠となる生産性というものが自体、疑ってかかってもいいんじゃないかと個人的には感じています。売上や生産個数など、数値化可能な労働モデルは産業革命以降の工場

労働者の働き方をベースにしています。何時間働いたら製品をいくつ作れるといった具合に標準化がなされて、成果を定量的に測れるようになった。その延長にオフィスワーカーの働き方があるわけです。

でも、農業や漁業、エッセンシャルワーカーなど、定量評価になじまない仕事も多くありますよね。「働く人」というと大都市圏のオフィスワーカーを想起する人が多いようですが、さまざまな仕事をちゃんと知り、その多様性に支えられて自分の生活があると理解することが大切です。働き方改革というけれども、一部の人に偏ったものではない本当の改革は、そこから始まるのではないかでしょうか。

利他の受け取り力が 低下している日本の現状

もう1つ、うつわ的利他を考えるうえで重要なのが、「利を享受する姿勢」です。

先ほど利他を利他たらしめるのは自分でなく相手だと言いましたが、それはたとえるなら宙にふわふわ浮いているケサランパサランのようなもので、それを見つけてつかまえた人のところに利他が発生する——そんなふうに言えるかもしれません。そう考えると、「受け取り力」の高い人が増えることも利他が増えるためのポイントといえます。

ただ、残念ながら今の日本人の受け取り力は決して高くありません。私たちが行ったアンケート調査では、「好きな人から『好き』と言われてもうれしくない」という人が全体の半数以上

に上りました。理由としては、男性の場合は「自分にはそんな価値がない」という自己肯定感の低さがあります。一方、女性の場合は「借りを感じてしまう」とのこと、人間関係を交換の原理でとらえていることの表れでしょう。これは受け取り力の低下とともに、利他的行為に必要な「うつわ」が小さくなっていることを示しています。

日本では生活保護を受けることを恥とする風潮もありますし、何かやろうとしても「迷惑がかかるからやめよう」と先回りして自制する人もいます。これは利他を妨げる日本独特の感覚で、根底には「みんな同じであるべきだ」といういびつな調和の精神があるようにも感じられます。うつわ的な利他がもっと増える社会になるにはどうしたらいいかといえば、このあたりに手掛けたりがあるのかもしれません。引き算思考で余白を作り出すことであちこちに善いものが生まれ、それを見つけた人ははばかることなく恩恵にあずかる。そんな社会になれば利他は連鎖的に増えていくのではないかでしょうか。

取材日：2022年3月8日



伊藤亜紗（いとう・あさ）

東京大学大学院人文社会系研究科美学芸術専門分野博士課程修了（文学博士）。学術振興会特別研究員、東京工業大学リベラルアーツセンター准教授などを経て、2020年2月より現職。専門は美学、現代アート。障害を通して、人間の身体のあり方を研究している。主な著書に『『利他』とは何か』（編著、集英社新書）、『目の見えない人は世界をどう見ているのか』（光文社新書）、『どもる体』（医学書院）、『記憶する体』（春秋社）、『手の倫理』（講談社）などがある。

（写真提供：伊藤亜紗氏）

PART 06

エピローグ



本レポートで発見したこと

本レポートは、「『はたらきがい』を感じやすいチームカルチャーの特徴」と「個人による『はたらきがい』の感じ方の差異」の解明が目的であった。「はたらきがい」を高めるためのポイントを探ってきたわけだが、そのなかで見出した結果は下記のとおりである。

- 「はたらきがい」を高める体験 〈Part02〉
- 「はたらきがい」を高めるチームカルチャーの要素 〈Part03〉
- 個人の価値観とチームカルチャーのバランスによる「はたらきがい」の変化 〈Part03〉
- リモートワーク頻度によって「はたらきがい」を感じるチームカルチャーや体験が異なること 〈Part04 & Part05〉
- これからのおffisに求められる「心の交流」の役割 〈Part04〉

あえて本レポートでの新たな発見を一言で述べれば、働き方や価値観によって「はたらきがい」をもたらすチームカルチャーや体験は変わる、ということである。

一人ひとりが自分のはたらきがいを見直すチャンス

働き方に関していえば、今回はリモートワーク頻度によって「はたらきがい」を感じるチームカルチャーや体験の違いを見出した。このことは、オffis出社を基本とした働き方からリモートワークに移行する場合、従業員へ提供するチームカルチャーや体験を改める必要がある

ことを示唆する。つまり、オffisでの体験とまったく同じことをリモート下で得られるよう工夫するよりも、リモートワーカーならではの「はたらきがい」の感じ方に合わせて体験を再設計することが求められる。

なお、本レポートではメンバーへのような体験を提供すべきかというチームあるいはリーダーの視点を主に綴ってきたが、ワーカー一人ひとりが働き方の変化に合わせて自ら体験設計する必要性も忘れてはならない。松尾氏 (Column A) が語るように自分の体験を深く反省しアンラーニングし続ける姿勢は、自分らしい「はたらきがい」の発見につながるだろう。また、そういう自己探究を通して自発的に創意工夫を凝らすジョブ・クラフティングが仕事や人間関係の充実を導くと、高尾氏 (Column B) は説く。まさに働き方の潮目が変わり自律性が求められるいまこそ、一人ひとりが仕事と深く向きあい、自発的に「はたらきがい」を高めるチャンスなのではないだろうか。

自分と仲間のはたらきがいに寄り添う

また価値観に関していえば、個人の価値観とチームカルチャーのバランスによって「はたらきがい」が変わることを見た。この結果は、メンバーの特性を無視してリーダーやチームの理想を強いれば、メンバーの価値観とチームカルチャーのバランスは崩れ「はたらきがい」が低減することを意味する。だからこそ、メンバー一人ひとりの価値観に寄り添ってチームカルチャーを整えることが大切だ。また、個人の価

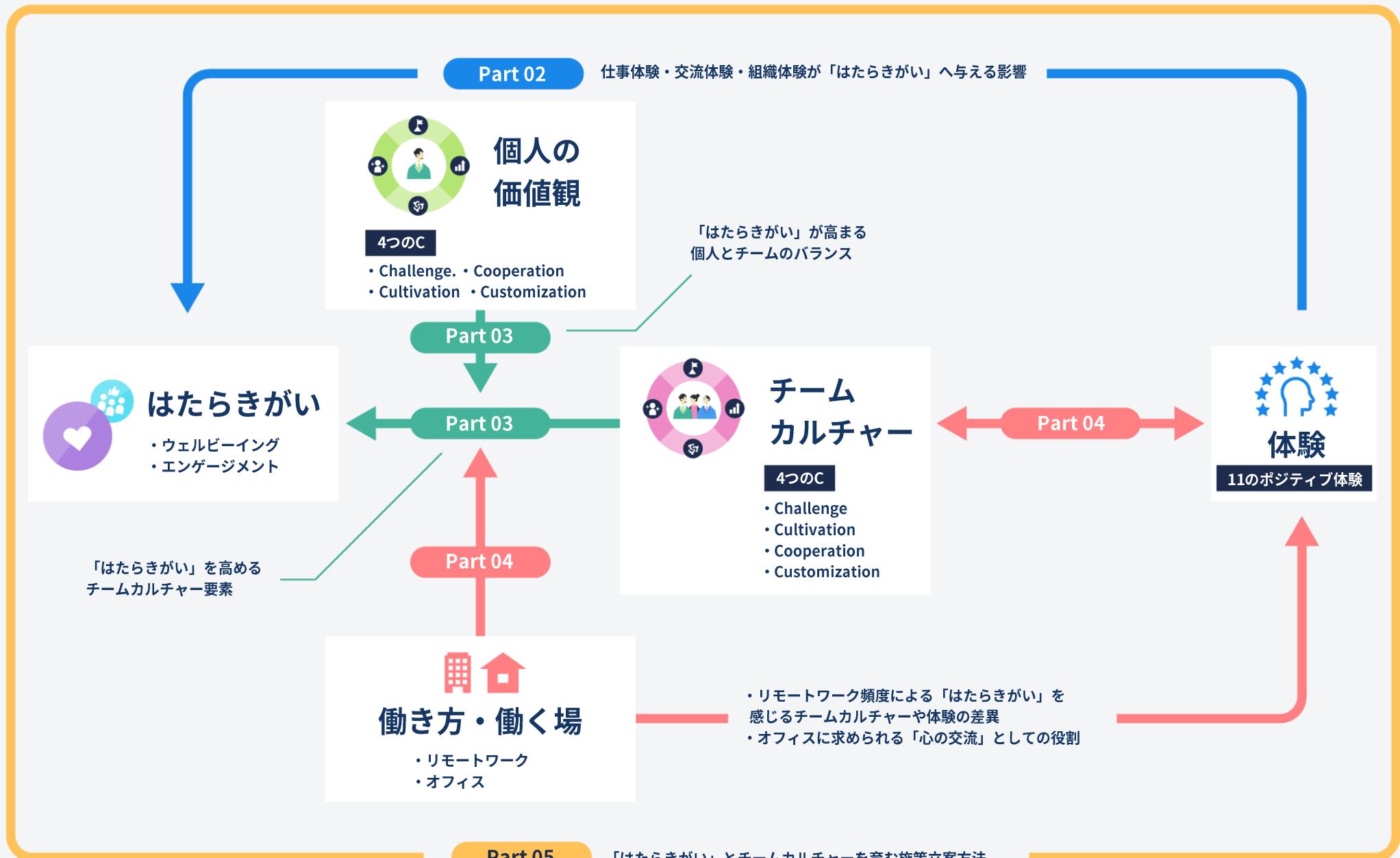
値観とチームカルチャーのバランスで「はたらきがい」が左右されるという事実は、「はたらきがい」というものがひとりの力だけで決まるのではなく、チームや仲間との間で形づくられることを示唆している。つまり、自分の「はたらきがい」を高めたいのならば、自分の価値観だけでなく、自分を包み込んでいるチームや仲間の価値観にも目を向ける必要があるということだ。

そう考えると、自分の「はたらきがい」をみつめることは、仲間やチームに寄り添うことなのかもしれない。仲間を捉える際にステレオタイプが発生していることを自覚ながらも、互いの価値観や関心ごとに共通性や独自性を見出す姿勢が共感（寄り添い）を生むと唐沢氏 (Column C) は語っている。

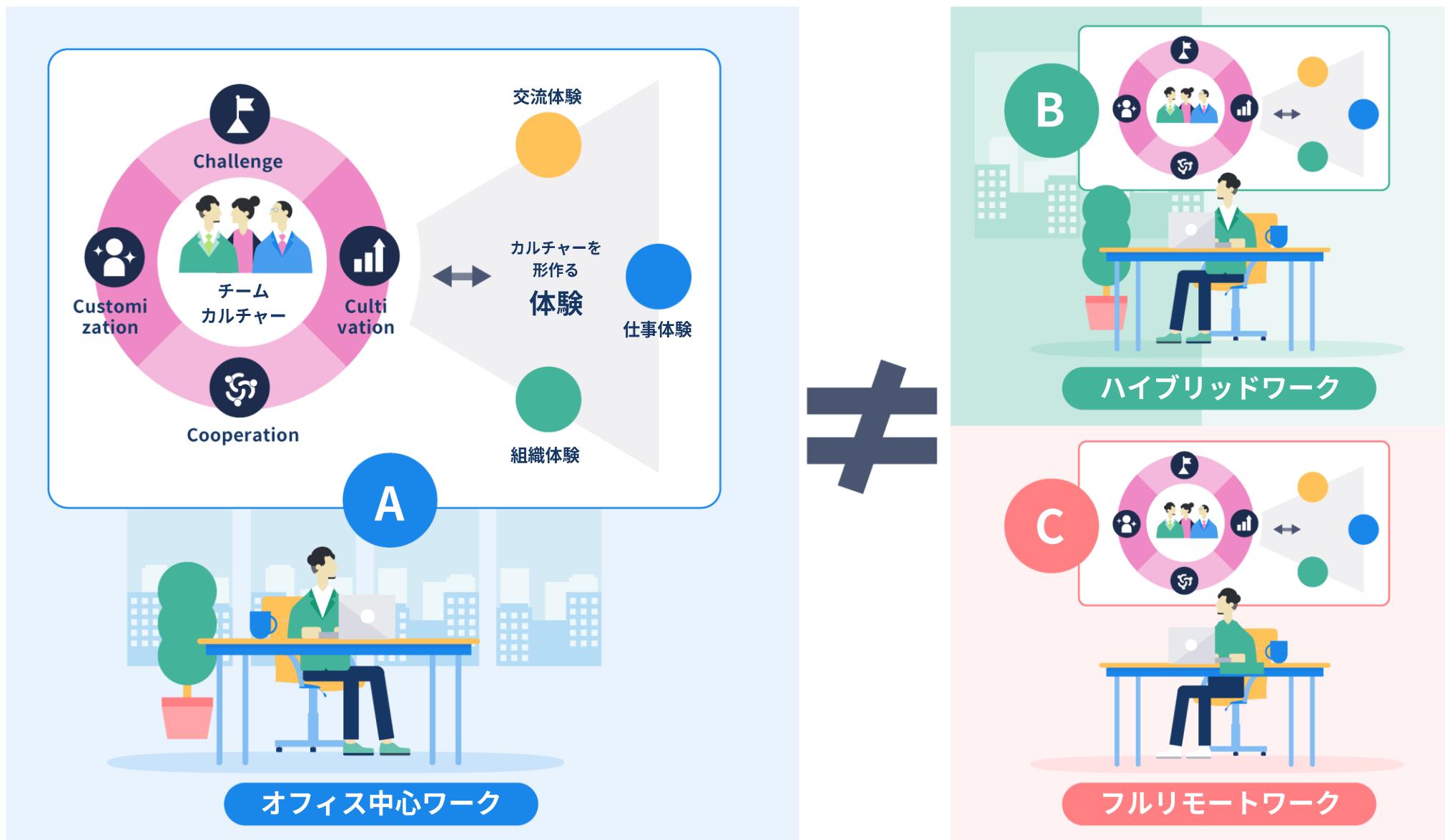
また、共感や寄り添いという言葉は利他も連想させるが、伊藤氏 (Column D) のインタビューからわかるように、利他は意図的に生まれるものではなく結果として見出されるものである。ある行為が利他的かどうかは受け手が感じるものであって、行為者が決めるものではない。さらにある行為がなされた瞬間に利他と分かるものだけではなく、遠い未来にそう受け止められる場合もある。

そう考えるとわたしたちがせめてできることは、ワーカーを意図的にコントロールするのではなく、よい未来を呼び込む土壤を整えることなのかもしれない。ワーカーにとってはチームカルチャー、働き方、オffisもその土壤であろう。自分、仲間、チームの「はたらきがい」を生む土壤づくりに寄り添う方々にとって、本レポートが少しでも参考となれば幸いである。





働き方が変わると、はたらきがいを生む「チームカルチャー」や「体験」も変わる



参考文献

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology".
- Bloom et al. (1990) "Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment".
- Luthans, F., Youssef, C.M. and Avolio, B.J. (2007) "Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. Oxford: Oxford University Press".
- The Wall Street Journal (2013) 『「仕事中は話しかけないで」—2秒の邪魔でもミスが倍増』.
- アーノルド・B・バッカー, マイケル・P・ライター(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ー』, 星和書店.
- 伊藤亜紗(2019)『記憶する体』, 春秋社.
- 伊藤亜紗(2020)『手の倫理』, 講談社.
- 伊藤亜紗, 中島岳志, 若松英輔, 國分功一郎(2021)『「利他」とは何か』, 集英社新書.
- 岩寄博論, 佐々木康裕(2021)『パーパス「意義化」する経済とその先』, NewsPicksパブリッシング.
- エイミー・C・エドモンドソン(2021)『恐れない組織「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』, 英治出版.
- エドガー・H・シャイン(2016)『企業文化ダイバーシティと文化の仕組み』, 白桃書房.
- エリン・メイラー(2015)『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ー』, 英治出版.
- 唐沢かおり(2017)『なぜ心を読みすぎるのか—みきわめと対人関係の心理学ー』, 東京大学出版会.
- 唐沢かおり(2020)『社会的認知現状と展望』, ナカニシヤ出版.
- 釘原直樹(2011)『グループ・ダイナミックス集団と群集の心理学』, 有斐閣.
- 佐藤秀典(2018)『組織アイデンティティの機能対外的・対内的正當性と制度環境適応』, 有斐閣.
- ジム・コリンズ, ビル・ラジャー(2021)『ビジョナリーカンパニーZERO ゼロから事業を生みだし、偉大で永続的な企業になる』, 日経BP.
- スティーブン・P・ロビンソン(2009)『組織行動のマネジメント』, ダイヤモンド社.
- 田尾雅夫(1997)『『会社人間』の研究:組織コミットメントの理論と実際』, 京都大学学術出版会.
- 高尾義明(2021)『「ジョブ・クラフティング」で始めよう働きがい改革・自分発!』, 日本生産性本部生産性労働情報センター.
- デヴィッド・グレーバー(2020)『ブルシット・ジョブクソどうでもいい仕事の理論』, 岩波書店.
- 中島岳志(2021)『思いがけず利他』, ミシマ社.
- 中原淳(2021)『経営学習論 人材育成を科学する』, 東京大学出版会.
- 中原淳(2021)『職場学習論 仕事の学びを科学する』, 東京大学出版会.
- 服部泰宏(2020)『組織行動論の考え方・使い方 良質のエビデンスを手にするために』, 有斐閣.
- 松下慶太(2021)『ワークスタイル・アフターコロナ「働きたいように働ける」社会へ』, イースト・プレス.
- 松尾睦(2019)『部下の強みを引き出す経験学習リーダーシップ』, ダイヤモンド社.
- 松尾睦(2021)『仕事のアーナーニング働き方を学びほぐす』, 同文館出版.
- 山田真茂留(2017)『集団と組織の社会学—集合的アイデンティティのダイナミクス』, 世界思想社.

WORK VIEW²⁰²²

はたらきがいを生むチームカルチャー

WORKSTYLE
RESEARCH LAB.
ワークスタイル
ケンキュウジョ.

2022年5月11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（ワークスタイル研究所）

執筆(コラムページ)

金子芳恵

デザイン

株式会社カーツメディアワークス

田中 康寛

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。