



ポストパンデミックの  
はたらきがい

内向化するワーカーのゆくえ

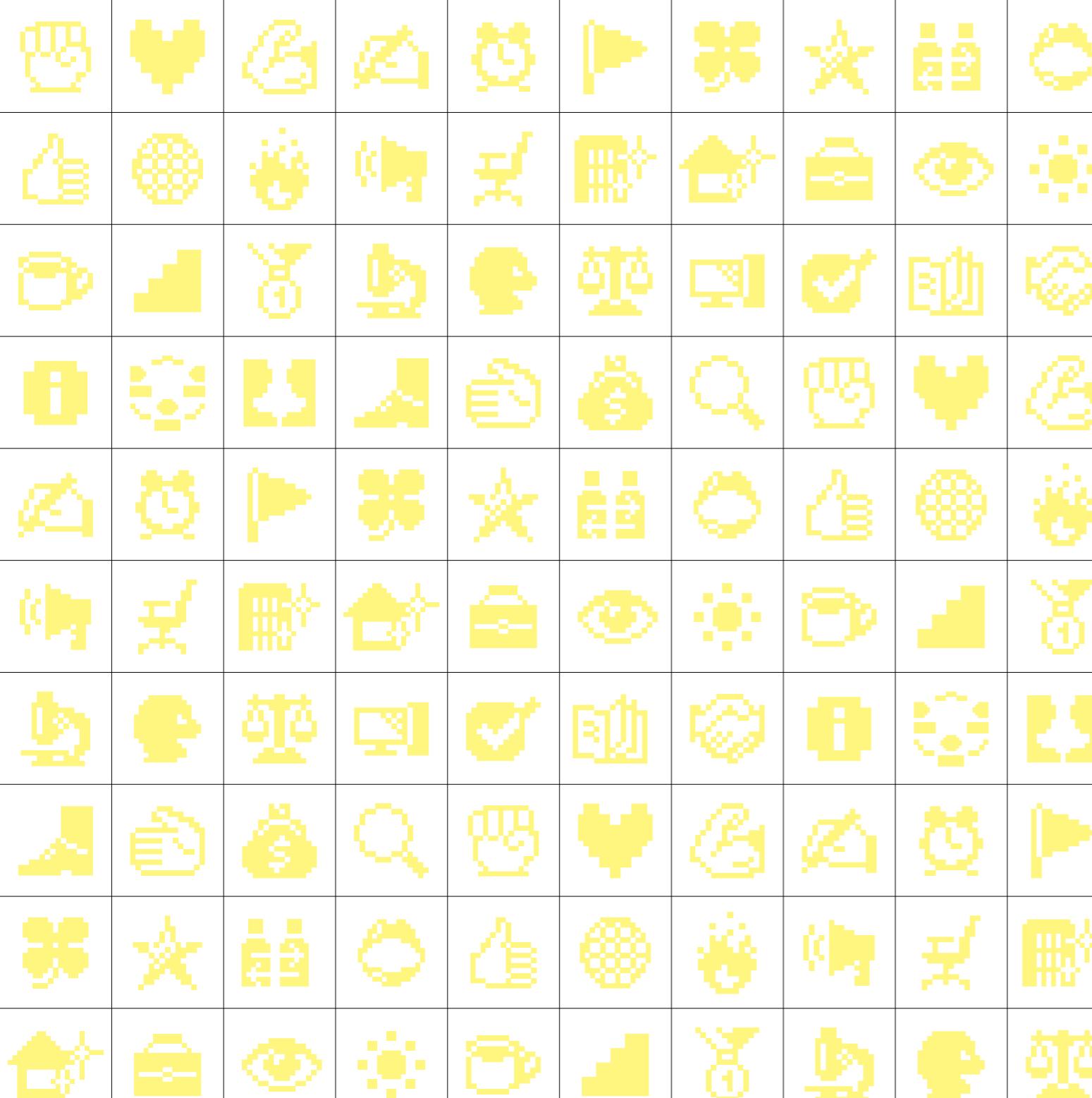
WORK VIEW  
2023

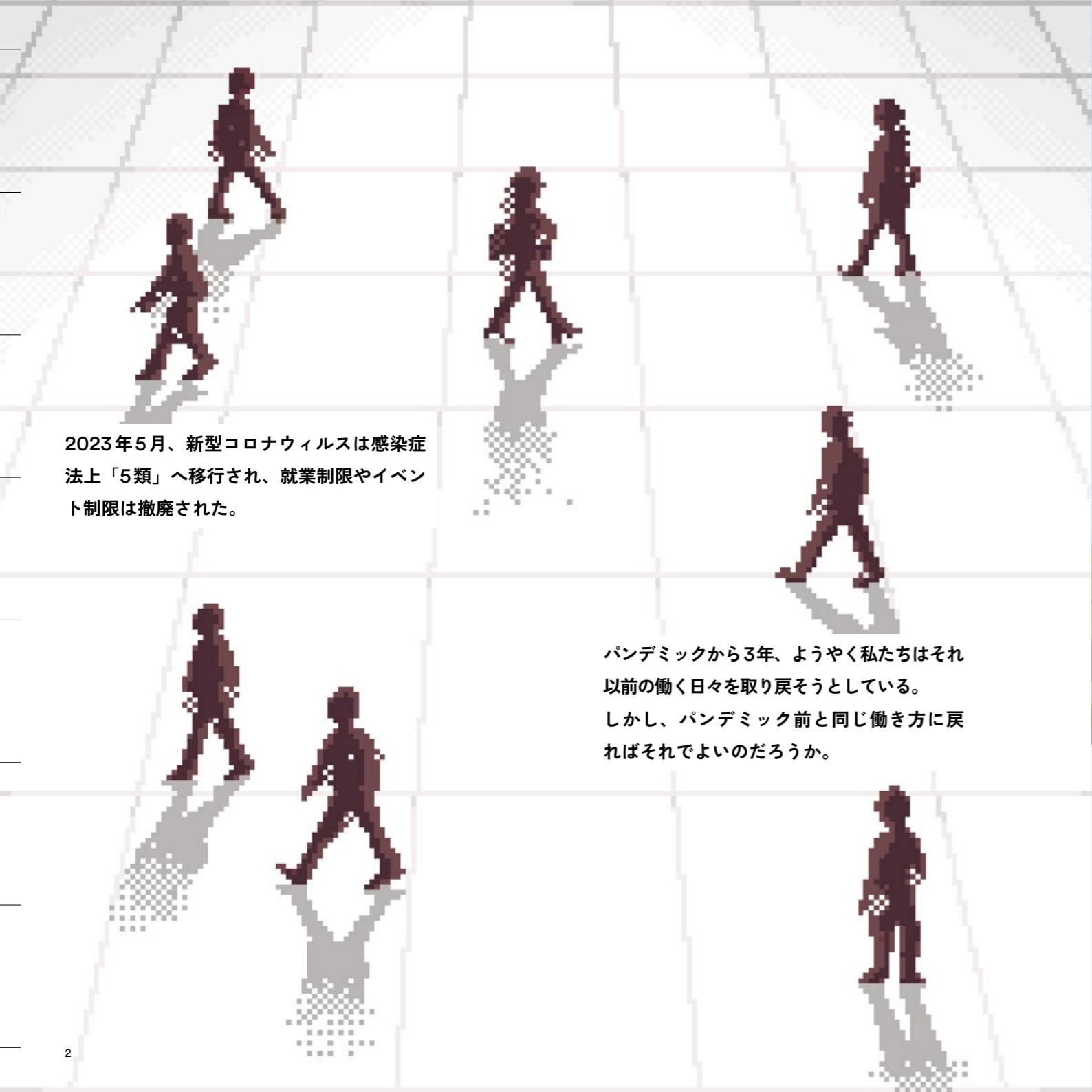
ポストパンデミックの  
はたらきがい

内向化するワーカーのゆくえ

# WORK VIEW

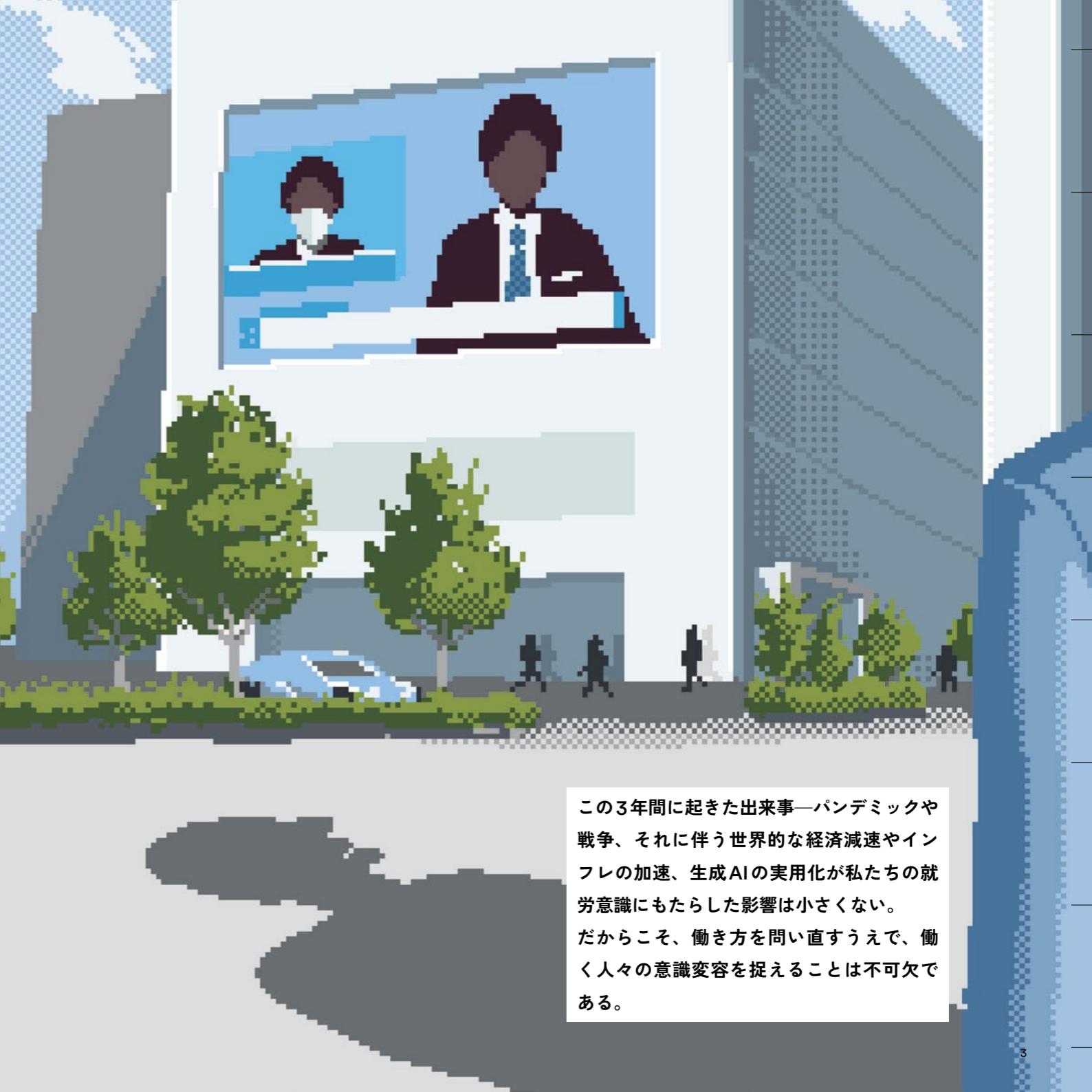
2023





2023年5月、新型コロナウィルスは感染症法上「5類」へ移行され、就業制限やイベント制限は撤廃された。

パンデミックから3年、ようやく私たちはそれ以前の働く日々を取り戻そうとしている。しかし、パンデミック前と同じ働き方に戻ればそれでよいのだろうか。



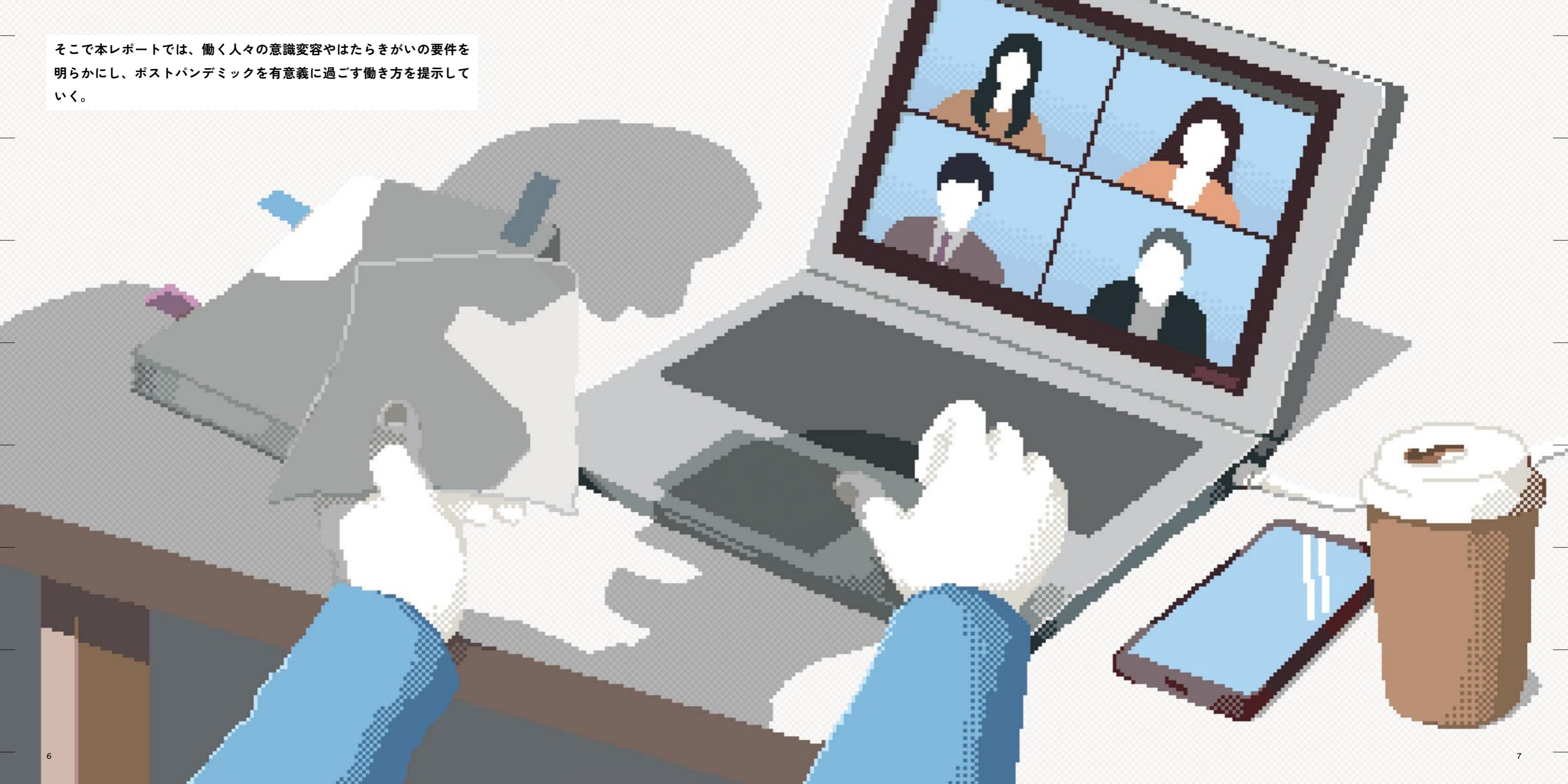
この3年間に起きた出来事—パンデミックや戦争、それに伴う世界的な経済減速やインフレの加速、生成AIの実用化が私たちの就労意識にもたらした影響は小さくない。だからこそ、働き方を問い合わせうえで、働く人々の意識変容を捉えることは不可欠である。



この状態を開けるため、前向きで自律的・協働的な行動を促す「はたらきがい」（仕事や組織から活力を得て、生き生きと働いている状態）が湧きあがる要件を紐解きたい。

さらに、能力社会の真っただ中で実践したりモートワークは、バーンアウト（燃え尽き症候群）や孤独を助長した。  
私たちは「働く意味」を見出しづらくなつたようだ。

そこで本レポートでは、働く人々の意識変容やはたらきがいの要件を明らかにし、ポストパンデミックを有意義に過ごす働き方を提示していく。



# Introduction

レポートを読むための基礎情報  
Basic Information about the Report

# リサーチマップ WORK VIEW

本レポートは、「ポストパンデミックにおける『はたらきがい』の解像度を高めること」を目的として、「①意識変容」「②はたらきがいを育む要素」「③特性によるはたらきがいの差異」の3つの対象を探究する。各対象を取りあげる理由は次の通りである。

まず、ワーカーの意識変容を捉えることで、従来の働き方に改革を要する領域が立ち現れる(①)。そして、その変容を経たワーカーが感じる現在のはたらきがいを知ることで、組織はワーカーの意欲を刺激する働き方の要件を見出せる(②)。しかし、はたらきがいの構成要素は全ワーカーにとって一律とは限らない。そこで、ワーカーの特性ごとにはたらきがいを明らかにすることは、組織やチームのメンバー特性に応じた働き方設計を可能にする(③)。

なお、本レポートで扱う「はたらきがい」とは、「仕事への熱中（指標：ワーク・エンゲージメント）」と「組織への愛着（指標：情緒的コミットメント）」で構成され、これらはワーカーのパフォーマンス向上・ウェルビーイングの推進・離職意思の抑制などをもたらすことから、生産性や離職率といった組織課題の解消に寄与すると判断し採用した。

以上のように、はたらきがいの再定義と、それに基づく働き方の要件を明らかにし、組織が直面する課題を解決することが本レポートの目標である。ただし、働き方はワーカー特性と組織特性（業種・ビジネスモデル・バーバスなど）の双方から設計されるべきものであるが、はたらきがいがワーカーの主觀で評価されるゆえ、本レポートでは前者に主眼を置いている。そのため、働き方の具体像を描く際には、読者の組織特性を照らし合わせながらご覧いただきたい。

## 目的

### ポストパンデミックにおける 「はたらきがい」の解像度を高めること

## 問い合わせ

#### QUESTION 1

##### 意識変容

パンデミックの3年間で、「はたらく」に対する意識はどういう変容したのか？

→ Section 01



#### QUESTION 2

##### はたらきがいを育む要素

その変容を経たま、「はたらきがい」を感じて働くためにはどのような環境や活動が適しているのか？

→ Section 02



#### QUESTION 3

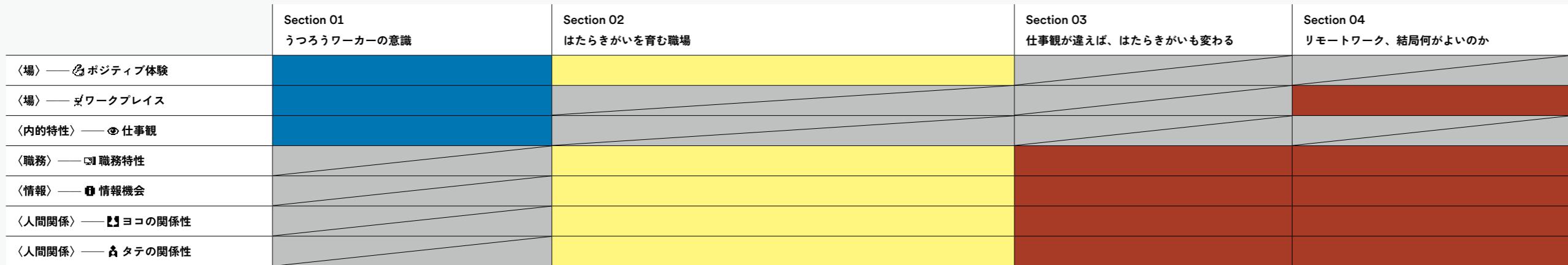
##### 特性によるはたらきがいの差異

「はたらきがい」の感じ方は、ワーカーの特性によってどのように異なるのか？

→ Section 03, 04



## 本レポートの見取り図



本レポートでは、  
先述した3つの分析対象を、  
4つのセクションで論じていく。



Section 01（うつろうワーカーの意識）では、  
「①意識変容」の分析を取り扱い、体験・  
ワークプレイス・仕事観に関する2021  
年から2023年までの変容を提示する。

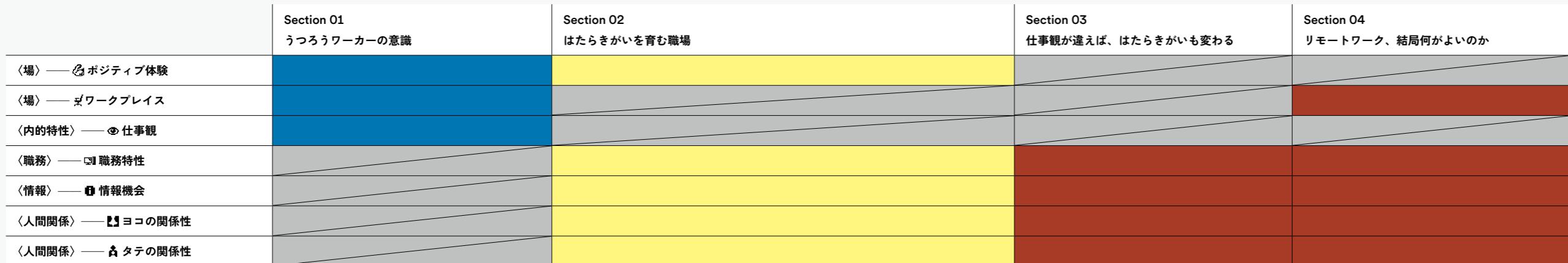


Section 03（仕事観が違えば、はたらきがいも  
変わる）では、「③特性によるはたらきが  
いの差異」の中でも内的特性に焦点を当  
てた分析を行う。内的特性のひとつであ  
る仕事観（「働く」への向き合い方）の差異に  
よる、はたらきがいの構成要素の違いを  
明らかにする。



Section 04（リモートワーク、結局何がよいの  
か）では、「③特性によるはたらきがいの  
差異」の中でも外的特性に焦点を当てた  
分析を行い、特にこの3年間で最も注目  
を浴びたであろうリモートワークを取り  
あげる。リモートワークの導入がはたら  
きがいのあり方にもたらす影響を解明す  
るとともに、リモートワークの利点を提  
示する。

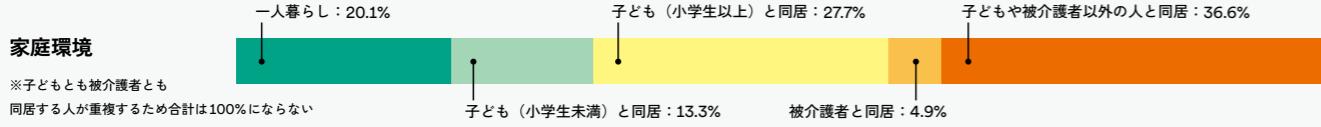
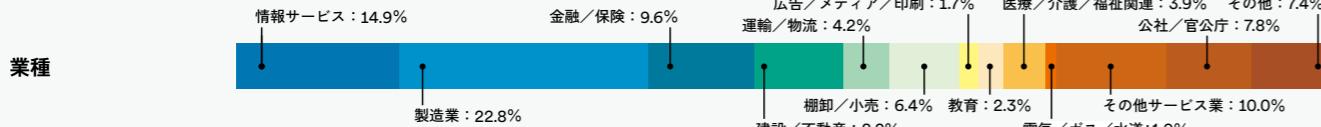
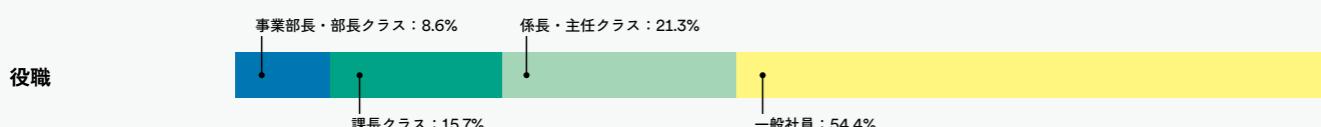
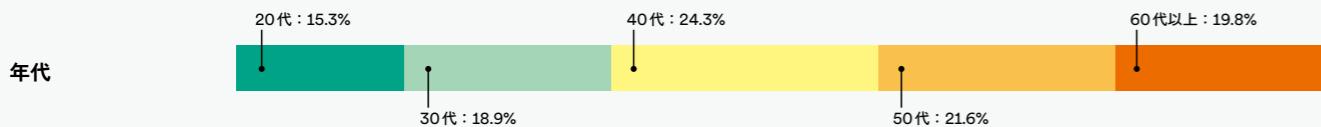
# 目次



09	29	39	49	59	81
Introduction	<b>Section 01</b> うつろうワーカーの意識	<b>Section 02</b> はたらきがいを育む職場	<b>Section 03</b> 仕事観が違えば、はたらきがいも変わる	<b>Section 04</b> リモートワーク、結局何がよいのか	Conclusion はたらきがいのエッセンス
レポートを読むための基礎知識					
10 リサーチマップ	30 ポジティブ体験の変容	40 はたらきがいを高める体験	50 仕事観別はたらきがいを高める要素① (働くことの愛好性・編)	60 リモートワークとはたらきがいの関係	82 分析結果の総覧
16 リサーチ概要	31 働く場の変容	41 はたらきがいを高める労働環境	51 仕事観別はたらきがいを高める要素② (働き方のパーソナライズ志向・編)	61 リモートワークとはたらきがいの関係(属性別)	84 はたらきがい向上の8つの要点
17 指標①：はたらきがい	32 仕事観の変容① (仕事観要素の経年変化)	43 詳細版：はたらきがいを高める職務特性	52 仕事観別はたらきがいを高める要素③ (上昇志向・編)	64 出社とリモートワークの利点① (情報機会・編)	86 はたらきがいの設計にむけて
18 指標②：ポジティブ体験	33 仕事観の変容② (仕事観タイプの経年変化)	44 詳細版：はたらきがいを高める情報機会	53 仕事観別はたらきがいを高める要素④ (オンライン志向・編)	65 出社とリモートワークの利点② (ヨコの関係性・編)	
20 指標③：仕事観 (因子)	34 サマリー (Section 01)	45 詳細版：ヨコの関係性を深める活動	54 仕事観別はたらきがいを高める要素⑤ (個人志向・編)	66 出社とリモートワークの利点③ (タテの関係性・編)	
22 指標④：仕事観 (タイプ)		46 詳細版：タテの関係性を深める活動	55 仕事観別はたらきがいを高める要素⑥ (コミュニケーション積極性・編)	67 出社中心はイマイチ？	
24 指標⑤：職務特性		47 サマリー (Section 02)	56 仕事観別はたらきがいを高める要素⑦ (安定志向・編)	69 オフィスの魅力・自宅の魅力	
25 指標⑥：情報機会			57 サマリー (Section 03)	71 オフィスの不満・自宅の不満	
26 指標⑦：人間関係				73 リモート頻度別：はたらきがいを高める要素 (職務特性・編)	
				74 リモート頻度別：はたらきがいを高める要素 (情報機会・編)	
				75 リモート頻度別：はたらきがいを高める要素 (ヨコの関係性・編)	35 Column A：傷んだ心の癒し方
				76 リモート頻度別：はたらきがいを高める要素 (タテの関係性・編)	48 Column B：年齢とはたらきがいの関係
				77 サマリー (Section 04)	58 Column C：個人とカルチャーのバランス
					78 Column D：リモートワークが効く仕事と人の特徴

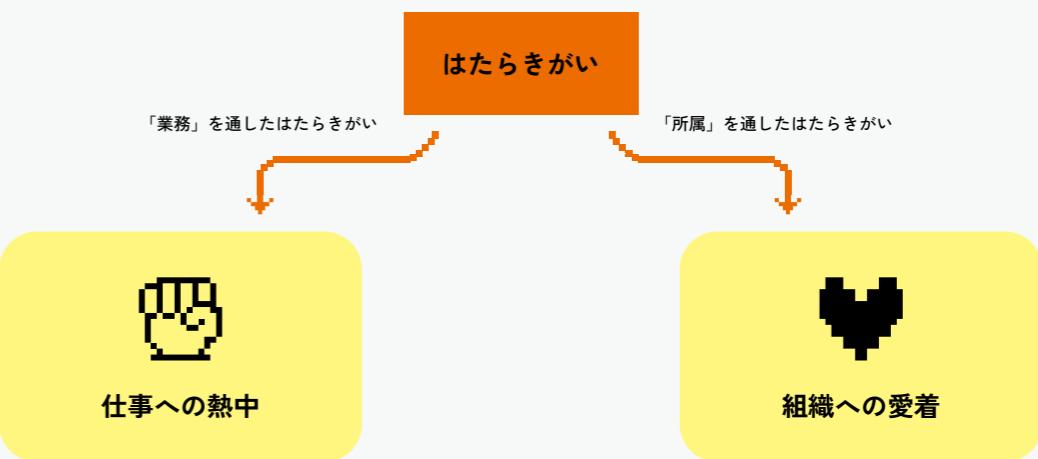
## リサーチ概要

- ・調査期間：2023年2月16日—2月21日
- ・調査対象者：日本国内の民間企業正社員および公務員
- ・有効回答数：2,931
- ・割付対象：性別・年代（日本国内の労働人口比率に準ずる）
- ・調査内容：はたらきがい・行動実態・仕事観・人間関係・職務特性に関する設問



## 指標①

### はたらきがい



#### 「はたらく」に対するポジティブな心理状態

(指標: ワーク・エンゲージメント)

構成設問例：○働いていると、活力がみなぎるように感じる／○朝目が覚めると、さあ仕事をしよう、という気持ちになる／○私は仕事に熱心である／○仕事は、私の生活を豊かにしてくれる／○自分の仕事に誇りを感じる／○仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる

※出所：Shimazu et al. (2008)

#### 所属組織との感情的な結びつき

(指標: 情緒的コミットメント)

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

※出所：Tao (1997)

#### もたらす影響

- ・パフォーマンスの向上
- ・離職意思の抑制
- ・自律的な行動の促進（役割外の行動など）

#### もたらす影響

- ・離職意思の抑制
- ・ウェルビーイング（心や体の健康）
- ・協働的な行動の促進（組織市民行動など）

※本レポートでは、指標としての「はたらきがい」を表現する場合は、〈はたらきがい〉と表記する

本レポートでは、はたらきがいの高さを「仕事への熱中」と「組織への愛着」の2つの指標から評価する。

「仕事への熱中」は、「はたらく」に対するポジティブな心理状態を意味する。この測定に際して、「活力：仕事から活力を得ていきいきとしている」「熱意：仕事に誇りとやりがいを感じている」「没頭：仕事に熱心に取り組んでいる」によって特徴づけられ、仕事全般に対する持続的な感情や認知

を評価する「ワーク・エンゲージメント」という既存の指標を採用した。ワーク・エンゲージメントの向上は、「パフォーマンスの向上」「離職意思の抑制」「自律的な行動の促進」といった、自律性や生産性に効用があるとされている。

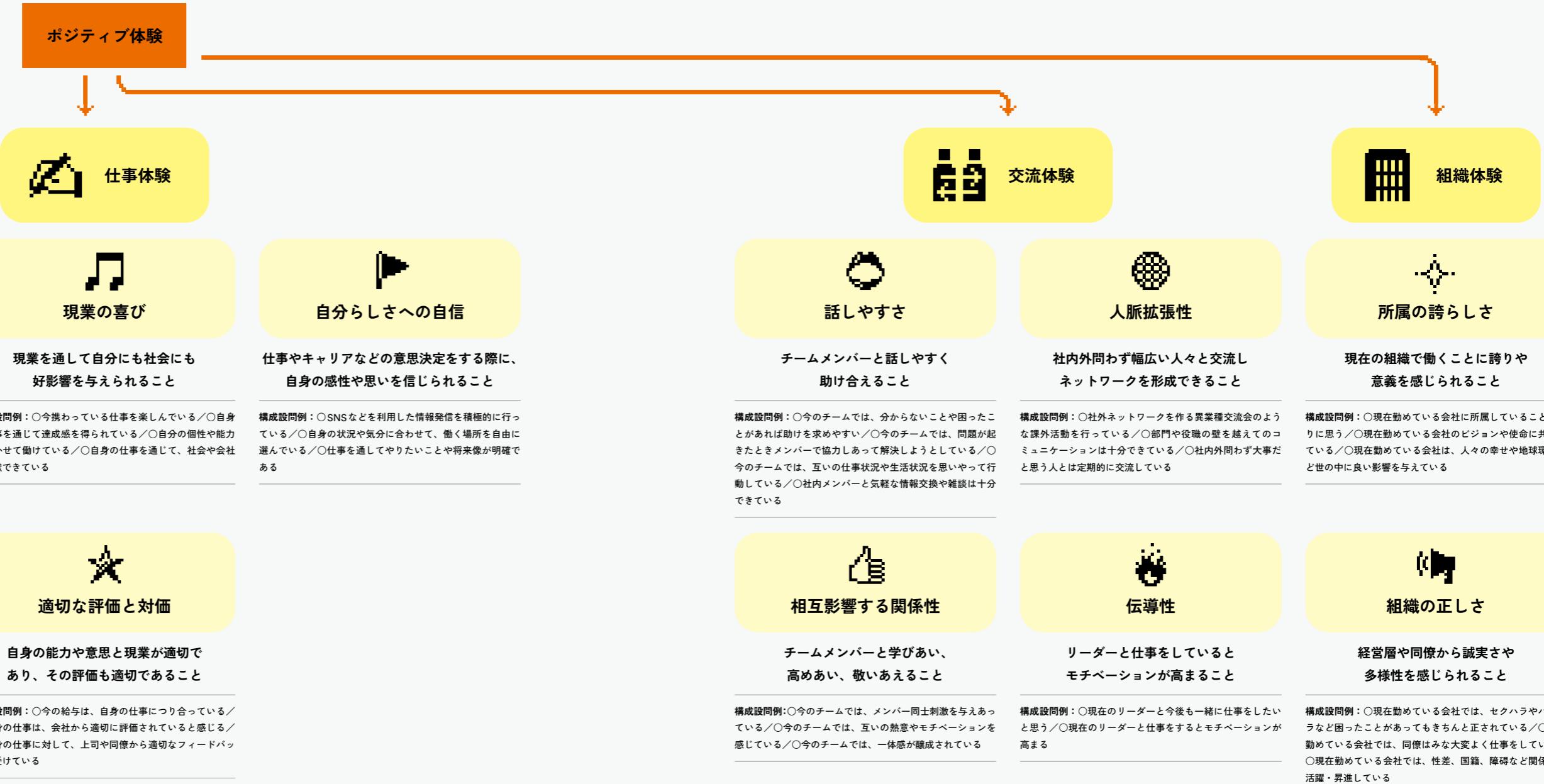
「組織への愛着」は、組織との感情的な結びつきを意味し、その代表的な測定指標である「情緒的コミットメント」を採用した。情緒的コミットメントの向上は、「離職意思の抑制」「ウェルビー

イング」「協働的な行動の促進」といった、協働性や健康性に好影響を与えるとされている。

本レポートでは、「仕事への熱中」と「組織への愛着」を目的変数的に使用し、これら2つの指標を高めやすい環境や活動を探っていく。なお、両指標を一括りにまとめる際は〈はたらきがい〉のように、やまっこ付きで表記する。

## ポジティブ体験

\* 2021年実施の仕事観を問うアンケート調査 (N=6192) をもとに探索的因子分析（最尤法・プロマックス回転）により導出



「はたらきがい」を高める候補のひとつとして、「ポジティブ体験」を取り上げる。ここで扱う「ポジティブ体験」は「WORK VIEW 2021」で実施

した体験に関する意識調査をもとに、探索的因子分析によって導出された11つの因子で構成されている。今回はその因子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充実度を評価した。  
また、「ポジティブ体験」は対象によっ

て、3つのカテゴリに大別される。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つめは同僚や上司など仲間と対峙したときに得

られる「交流体験」、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。なお、「仕事体験」は5つの体験因子から、「交流体験」は4

つの体験因子から、「組織体験」は2つの体験因子から構成される。

## 仕事観（因子）



## 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

構成設問例：○働くことは自分のいきがいだ／○生涯何か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



## 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

構成設問例：○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寛く見られたい



## 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

構成設問例：○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



## 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

構成設問例：○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つ／○チームを牽引することは自分に適している



## 個人志向

チーム活動より個人活動に  
重きを置きたい

構成設問例：○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



## 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

構成設問例：○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



## 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

構成設問例：○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



## 仕事観診断サイト



※あなたの仕事観の強度を測定  
※2023年限定公開  
(予告なく閉鎖する可能性があります)

本レポートで扱う「仕事観」は、「『はたらく』に対する向き合い方」を意味し、7つの要素で構成される。[上図]

これらの要素は『WORK VIEW 2021』における仕事観に関する調査をもとに、探索的因子分析

によって導出されたものである。今回はその因子モデルから因子負荷量の高い設問項目を選定して、仕事観因子それぞれの強度を評価した。

なお、7つの仕事観自体は全ワーカーに内在する軸であり、ワーカー間で異なるのは各仕事観の

強度である。例えば、「個人志向」が強いワーカーは個人活動を重視したい意識が強く、「個人志向」の弱いワーカーは集団活動を重視したい意識が強い。この7つの仕事観の強度の組み合わせで、ワーカー一人ひとりの仕事観が形成される。

仕事観の強度は人それぞれ異なるが、類似するワーカー同士でクラスタリングすると、7つの仕事観タイプに分類できる。各タイプの仕事観強度は折線グラフを参照いただきたい。[P23上図] 年代別の仕事観タイプ構成比をみると[P23下

図]、若年層ほど「編曲家」や「オーケストラ奏者」のような、上昇志向が低く周囲に協調して働くとする人の比率が大きくなる。一方でベテランほど「バンドマン」「ジャズ奏者」のような、積極的なコミュニケーションや独立性が高みをめざそ

うとする人の割合が大きくなる。

## 指標③

## 仕事観（タイプ）

#01：存在感と立ち位置を吟味する編曲家  
組織や同僚の意向に受動的な姿勢はあるが、その中で尊重されるポジションをめざしている。既存の事業やサービスを自分の視点も込めてアレンジすることに長けている

#02：プライドをもって与えられた役割を全うするオーケストラ奏者  
組織人として求められたり与えられた役割をきっちり果たすこと重きを置く。組織やチームのめざす姿を自分の活動に反映する意識が強いことも特徴的

#03：公私の心地よさを追求する音響エンジニア  
経験値の高い仕事を通して組織に貢献することを重視

する。様々なチームやプロジェクト活動で支援を求めるのがやすい。また、生活あってこそその仕事と捉える傾向があり、仕事と私生活の両立への意識が強い

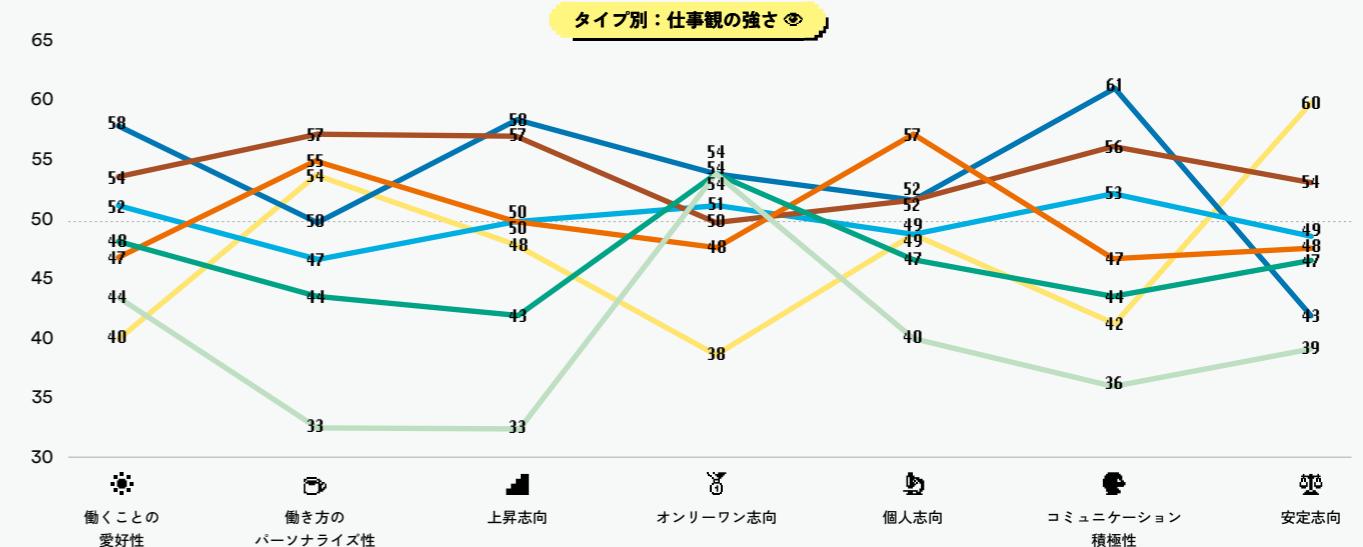
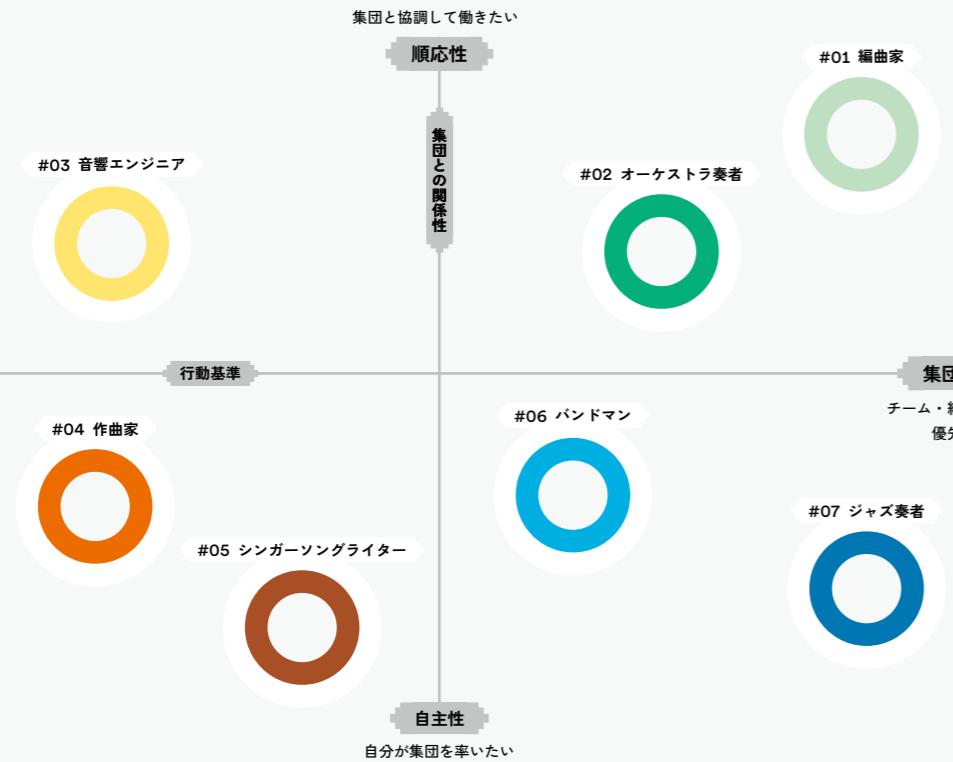
#04：自己の世界観を探索する作曲家  
自由度高く活動できることに重きをおく。自分の裁量で仕事の進め方や働く環境を決めたい意思が強く、一人の力で仕事を完結しようとする傾向がある

#05：自分らしい専門を探究するシンガーソングライター  
自分の思いや関心に従って行動し、必要な情報や人に積極的にアプローチする傾向にある。他者からの助言は素直に受けつつも、自分の力で物事を成し遂

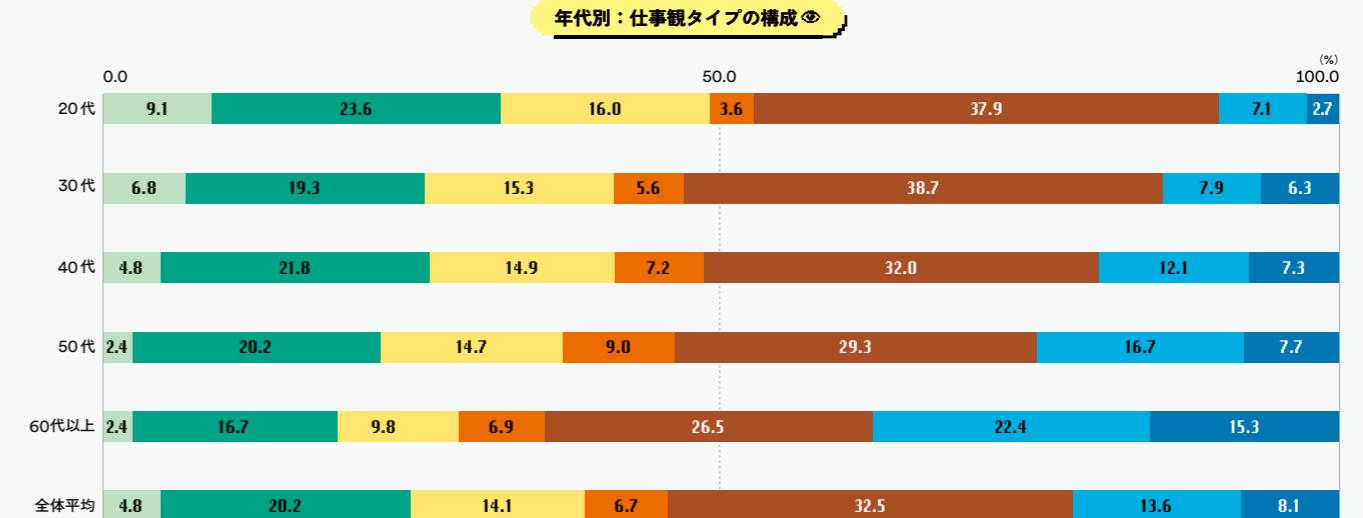
げようとする意識が強い

#06：協働で仕事を豊かにするバンドマン  
自主性と協調性を兼ね備え、チームメンバー間の架け橋的存在になりやすい。チームビルディングを重視し、協働活動を円滑に進めることに意識が高い

#07：自分とチームの最適性を統率するジャズ奏者  
仕事自体にいきがいを感じやすい。チームを先導しながら協働して大きな成果を上げることに重きをおく。仕事においては、切磋琢磨し率直な意見を言い合える関係性を求める傾向にある

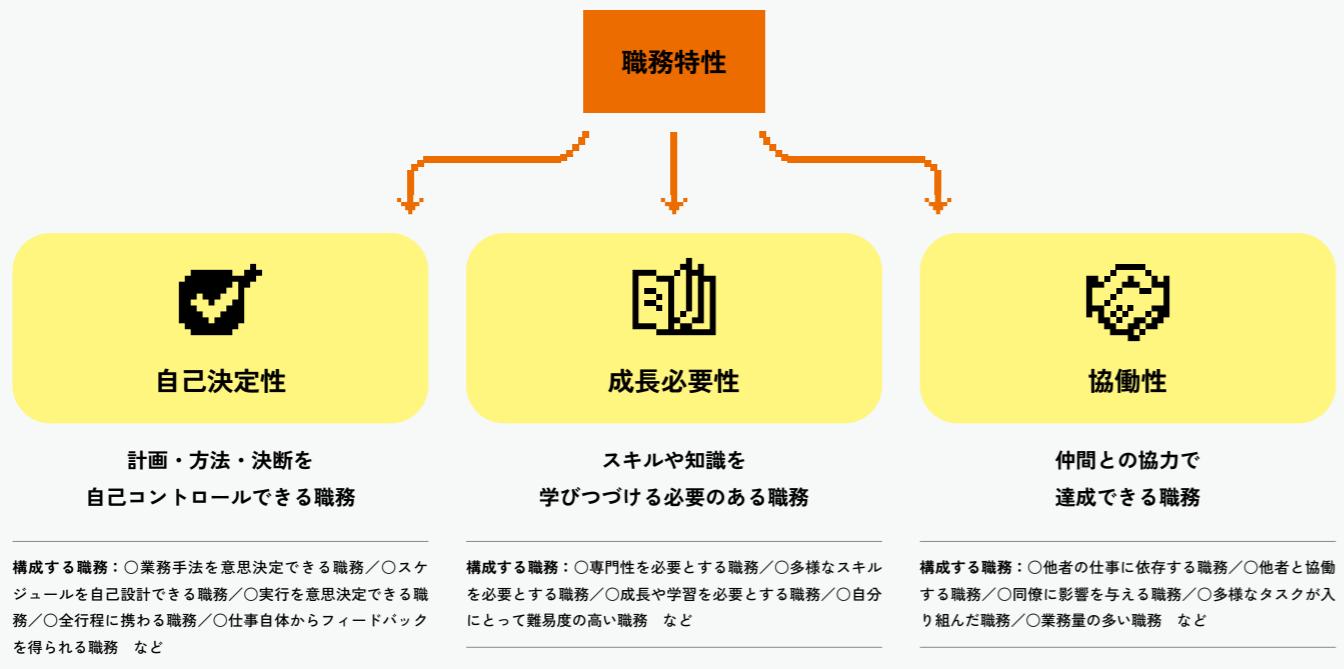


※数値：「偏差値」を示し、50は該当の仕事観が平均的な強さであることを示す



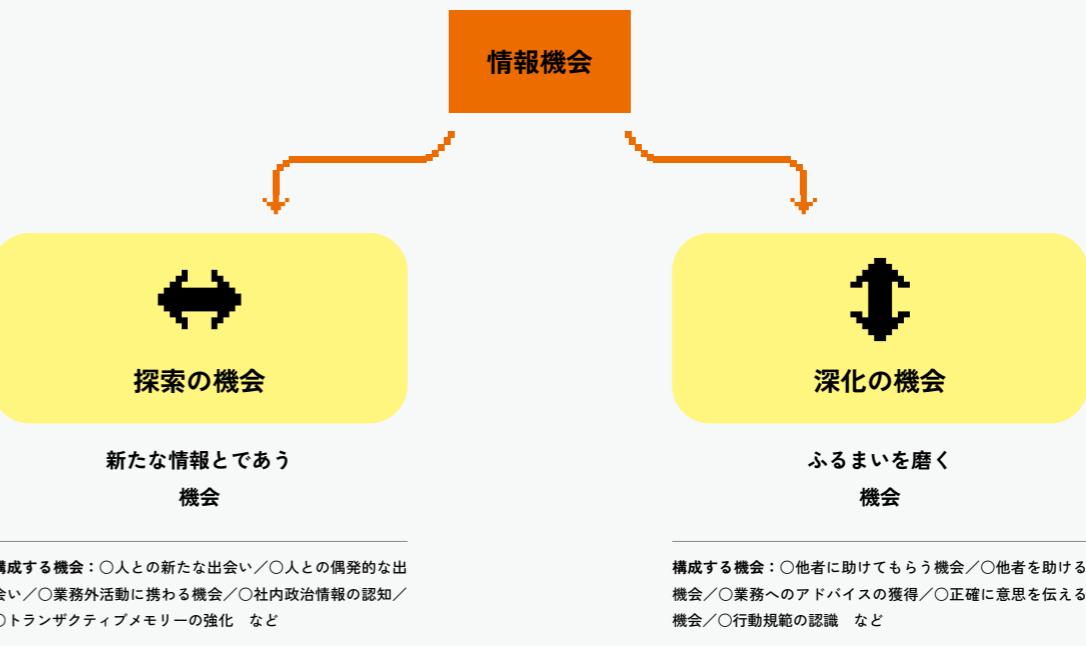
## 指標④

## 職務特性



## 指標⑤

## 情報機会



※ 探索的因子分析（最尤法・プロマックス回転）により導出

※ 探索的因子分析（最尤法・プロマックス回転）により導出

本レポートでは、ワーカーが従事する職務の特性を3つの観点に分けて評価する。

1つめは「自己決定性」で、計画・方法・決断など各職務の過程において本人が意思をもってコントロールできる特性を表す。2つめは「成長

必要性」で、職務を遂行するうえで特異な専門性や知見の必要性や、本人のスキルや知識をアップデートし続ける必要性を有する特性を指す。そして3つめは「協働性」で、個人で完結するのではなく他者との協力によって遂行可能な職

務特性を表す。

なお、この3つの職務特性は、現在の職務に関する20つの設問をもとに、探索的因子分析を実施して導いた結果である。

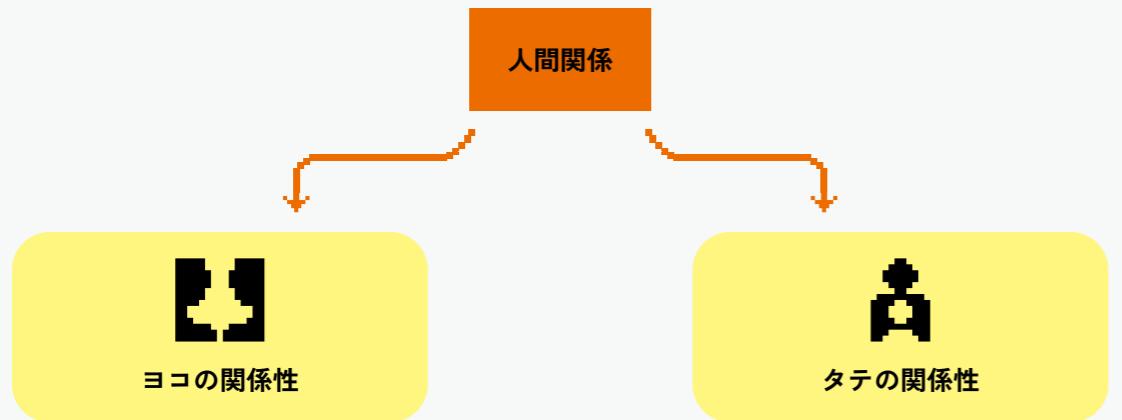
本レポートで扱う「情報機会」とは、働く中で情報が授受される状況や環境を意味する。情報機会は多岐にわたるが、例えば、上司・同僚・他部署など仲間の活動把握、人との出会い、組織の規範や政治の認知、組織や同僚が有する知の把握、助け合い、意思伝達、アドバイス・フィードバック、情報遮断、などに関する機会が含まれる。これららの機会は全25項目用意され、その回答結果

をもとに探索的因子分析を実行して2つの因子を抽出した。2つの因子とは「探索の機会」と「深化の機会」である。

「探索の機会」とは、新たな情報と出会いの機会を意味する。人との新たな出会いやトランザクティブメモリー（組織メンバーの持つ知の認識）に代表されるように、自分の仕事や経験にとって未知（あるいは馴染みが薄い）だが、好奇心が刺激される情報

を意識的・無意識的に探索できる機会である。一方「深化の機会」とは、自分のふるまいを磨く機会を意味する。アドバイスを得たり、組織での行動規範を知ったり、現在の活動を深く再認識・再発見するうえで有効な情報に触れる機会のことである。

## 人間関係



## 所属チームの同僚との関係性のよさ

指標：TMX (Team-Member exchange)

構成設問例：○私はチームメンバーに対して、よりよい仕事の進め方についてアドバイスする／○チームメンバーは、私のポテンシャルを認めている／○チームメンバーは、私の問題やニーズを理解している／○チームメンバーは忙しいときでも、私を手伝ってくれる／○私は、忙しいときでもチームメンバーを助ける努力を惜しまない／○私は、他のチームメンバーに割り当てられた仕事に対しても積極的に手伝う／○チームメンバーは、私に割り当てられた仕事に対しても喜んで手伝ってくれる など

※出所：Seers et al. (1995)

## 上司・部下間の関係性のよさ

指標：LMX (Leader Member exchange)

構成設問例：○私は自分の上司を人間として大好きである／○私が誰かから「攻撃」されたときには、私の上司は私を守ってくれるだろう／○私が誠実に働いた結果ミスをしたときには、私の上司は組織内の他者に対して私を弁護してくれるだろう／○私は上司のために熱心に働くことをいとわない／○私は上司の仕事上の知識や能力を尊敬している／○私は専門家としての上司のスキルに敬服している など

※出所：Liden and Maslyn (1998)

本レポートでは、人間関係の良好さを「ヨコの関係性」と「タテの関係性」に分けて評価する。

「ヨコの関係性」とは、所属チームのメンバーとの関係性の良好さを意味し、その測定においては既存の指標である「TMX (Team-Member exchange)」(10項目) を使用した。なお、この指標

では、主に助言や援助、人間的理...

関係性の良好さを意味し、回答者は自身の上司に

では、主に助言や援助、人間的理...

「ヨコの関係性」とは、所属チームのメン...

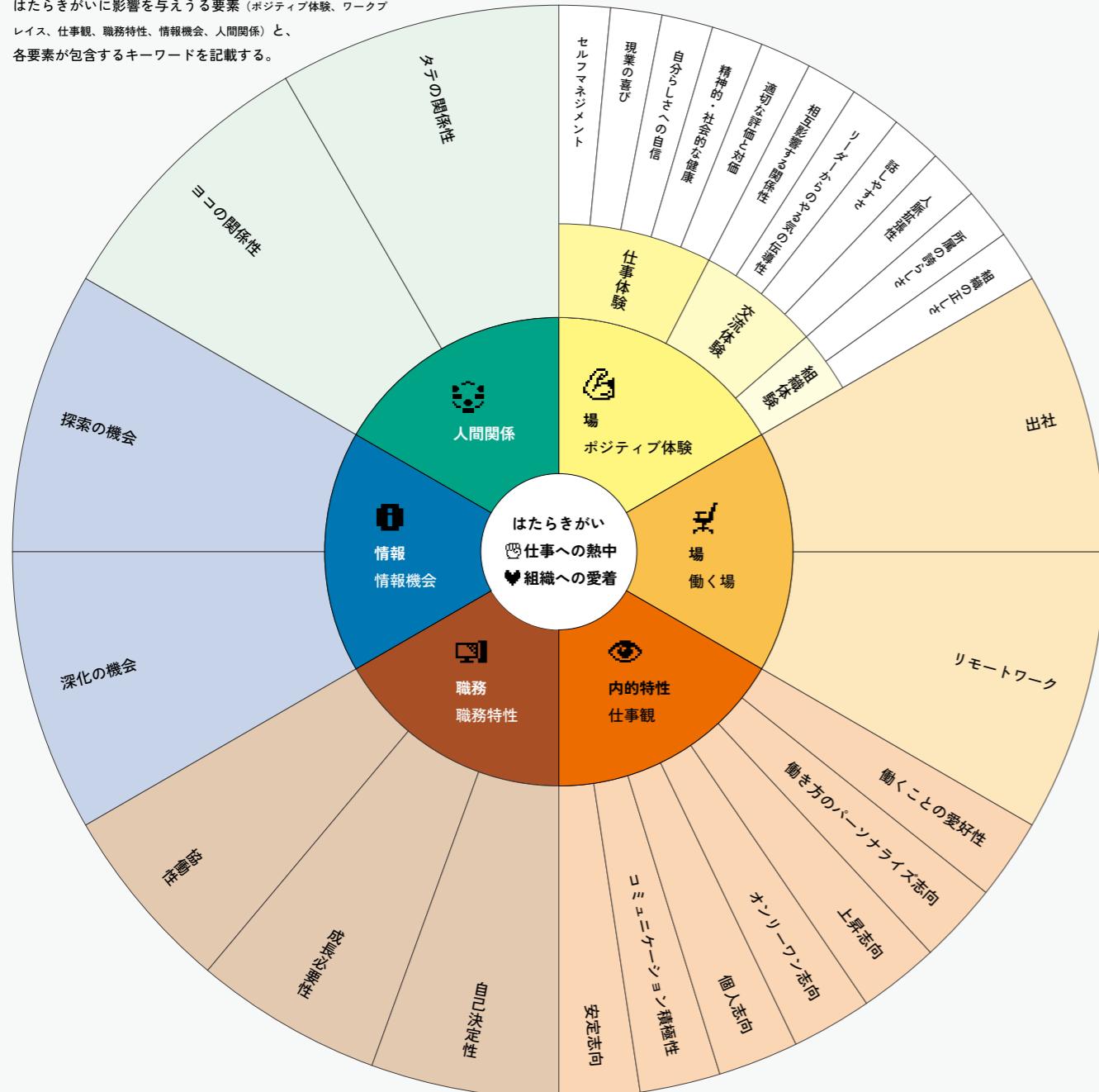
バーとの関係性の良好さを意味し、回答者は自身の上司に

標である「LMX (Leader Member exchange)」の12項目を使用しているが、この指標は上司に対する情緒的な感情や忠誠心、貢献意欲、専門性へ

の敬意の程度を評価している。

## はたらきがい向上に寄与する要素

はたらきがいに影響を与える要素（ポジティブ体験、ワークプレイス、仕事観、職務特性、情報機会、人間関係）と、各要素が包含するキーワードを記載する。



## Section

# 01

## うつろうワーカーの意識 Changing Worker Attitudes

コロナ禍に見舞われた2020年から3年が経った。

私たちにとってこの期間は、働き方やキャリア、家族関係など

「従来の当たり前」を捉えなおす試行錯誤の時間だったといえる。

そんな時間を過ごすなかで、私たちの意識はどのように変わったのだろうか。

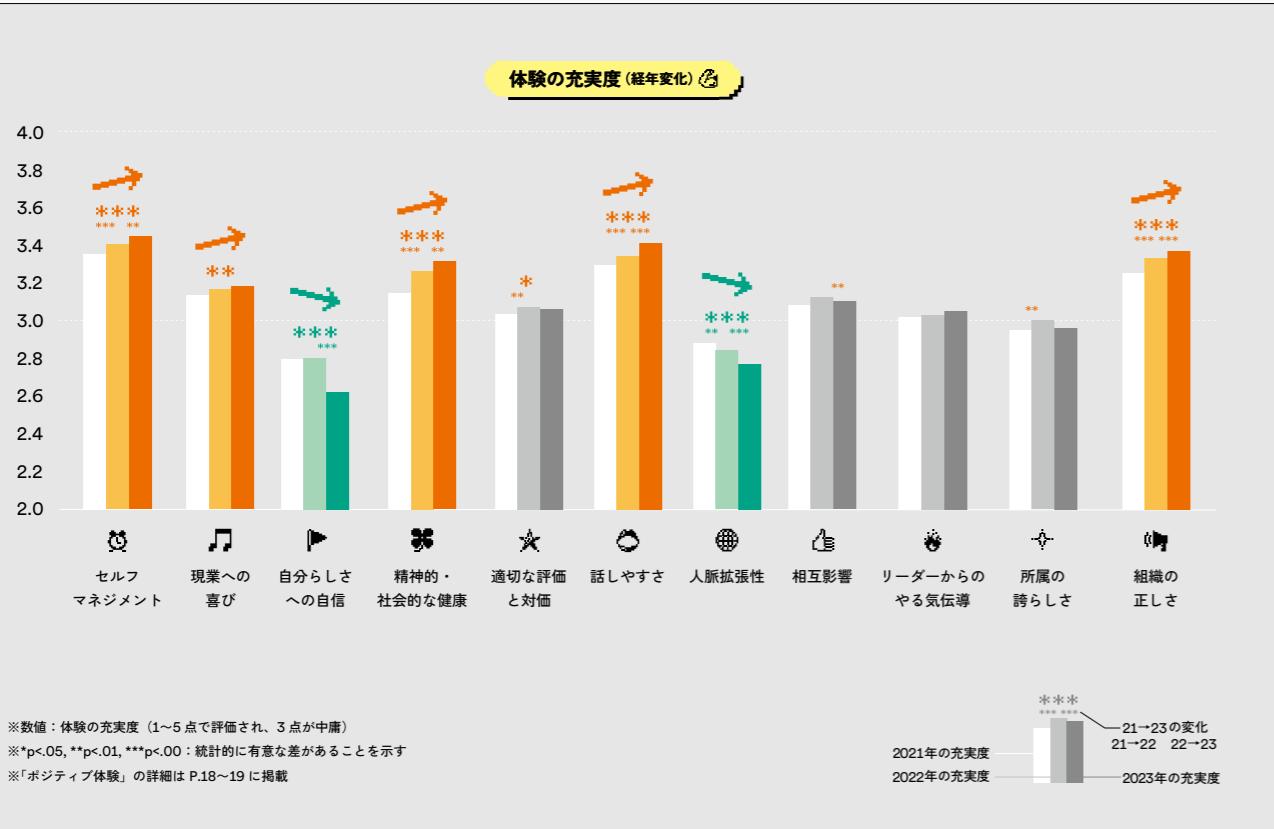
「はたらく」にまつわる体験・ワークプレイス・価値観への意識変化を追っていく。



この3年間で、  
どのような体験を得やすくなったり?



身近な心地よさ  
を整える体験



この3年間で、「セルフマネジメント」「精神的・社会的な健康」「話しやすさ」「組織の正しさ」にまつわる体験は充実し、「自分らしさへの自信」や「人脈拡張性」は低下した。

この一因はリモートワークによって、同僚・パートナー・顧客など様々なステークホルダーと物理的に離散した環境で働くことが一般化したことだろう。この状況は、一人ひとりが職務をセルフマネジメントすることを要請するとともに、チャットやグループウェアなどカジュアルなコミュニ

ケーションを促進した。さらに、上司や同僚と一定の距離感を保てる労働環境は、同調圧力や人間関係のストレスを軽減し、健康や公正さに貢献したと考えられる。

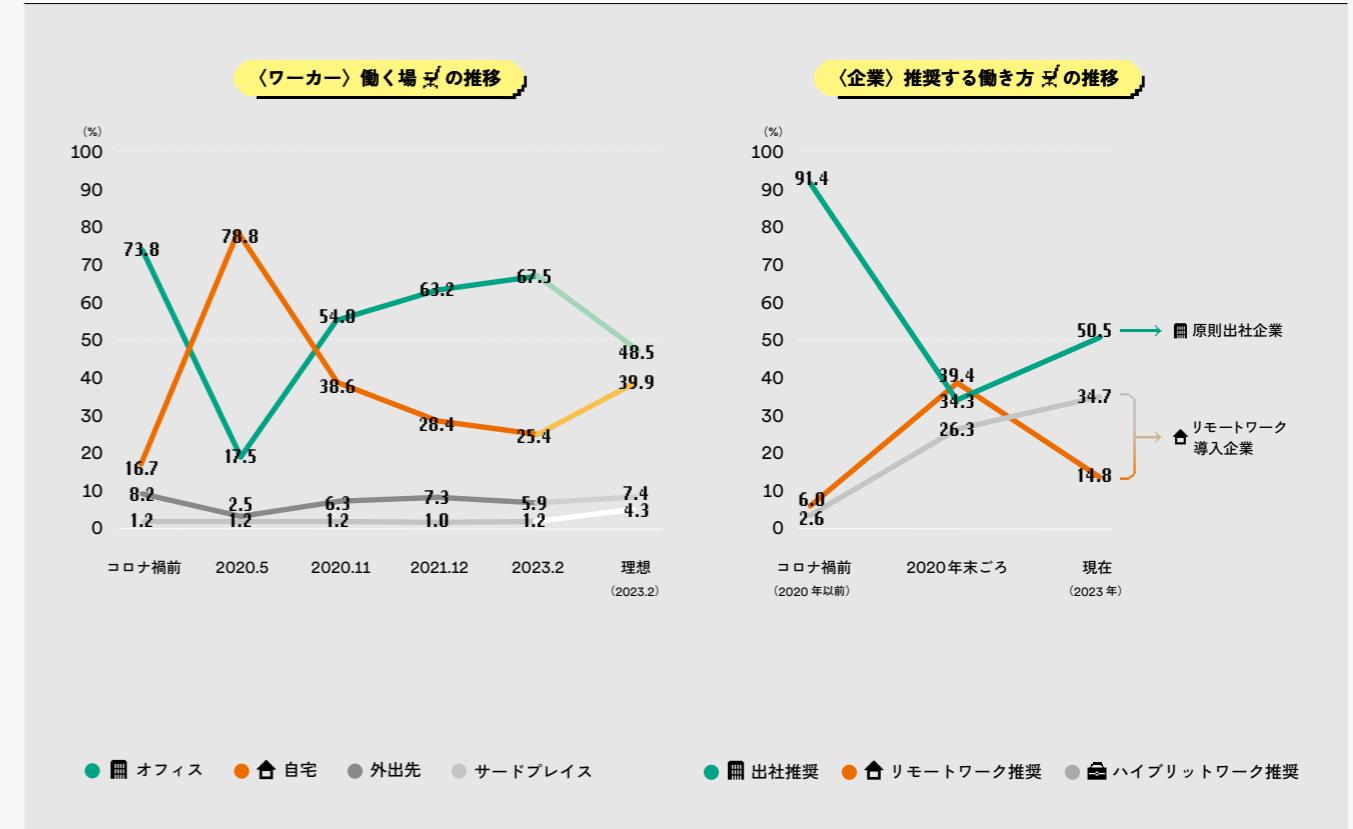
しかしながら、人と距離を置くことには負の側面もある。直接的には、初対面の人との出会いが起こりにくくなることだ。新規イベントへの参加のしにくさに加え、対面交流の減少が人間関係の希薄化を加速させて他者を紹介してくれる仲間が減ったこと(近接性バイアス)で人脈の広がりにく

さを感じている人は少なくないだろう。また、リモート環境では深い会話や細やかなフィードバックを得にくくなることから、自分自身の活動や態度が適切なのか他者承認を得られず自信を持ちきれない問題も発生しうる。

人との距離感は自分自身や身近の働きやすさを育んだ半面、「外」を知る機会を減少させて人脈や自信といったアイデンティティ形成に課題が生んだといえる。



オフィス回帰が進む



この3年間で、「セルフマネジメント」「精神的・社会的な健康」「話しやすさ」「組織の正しさ」にまつわる体験は充実し、「自分らしさへの自信」や「人脈拡張性」は低下した。

この一因はリモートワークによって、同僚・パートナー・顧客など様々なステークホルダーと物理的に離散した環境で働くことが一般化したことだろう。この状況は、一人ひとりが職務をセルフマネジメントすることを要請するとともに、チャットやグループウェアなどカジュアルなコミュニ

2020年4月の緊急事態宣言を受けて在宅勤務の比率は約80%まで急増したように、多くのワーカーがリモートワークを実践した。その後、企業は感染対策に勤しみ、出社推奨あるいはハイブリットワーク(出社と在宅勤務を織り交ぜる働き方)推奨を掲げて、少しずつワーカーは出社頻度を高めてきた。そして、2023年に入ると出社率は67.5%にのぼり、コロナ禍前の水準(出社率73.8%)に迫りつつある。

この3年間は企業にとって、出社とリモートワークのどちらを優先するか試行錯誤の期間であった。例えば、米国のテックジャイアントは当初リモートワークを推奨していたものの2022年ごろから出社を優先はじめた一方で、NTTグループは原則リモートワークを推奨する働き方に舵を切った。どちらを推奨するかは、組織の目的と密接に関係する。ワーカー間のコラボレーションを通じたイノベーションを期待して出社推奨をする組織と、

ワーカーの働きやすさ向上や優秀人材の獲得を期待してリモートワーク推奨をする組織にわかれよう。今回の調査では、出社推奨の企業とリモートワークを導入する企業の現在の比率は約50%ずつ拮抗している。オフィスと自宅のどちらが生産性を高めるのかは組織や従業員の特性に左右されるゆえ、両環境のベネフィットを鑑みて個別的な試行錯誤は続くだらう(両環境のはたらきがいへの影響はSection 04で解説)。



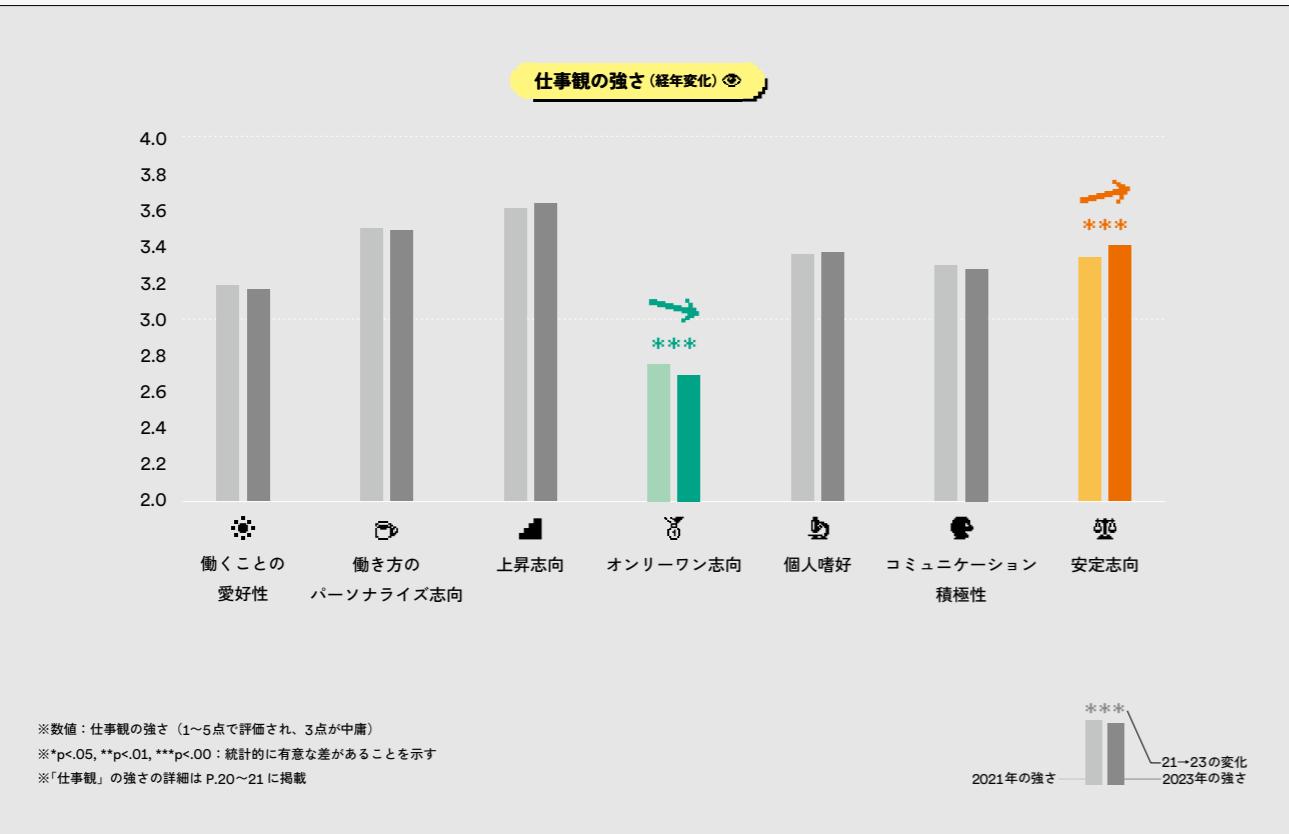
仕事への向き合い方は、どう変化した？



「オリジナリティ」より「バランス」を意識



仕事観の強さ（経年変化）②



この3年間で、人々の仕事観にはどのような変化が起こったのだろうか。大きく2つの変化がみられる。変化のひとつは、いつもと変わらぬ日常性を大切にしたい仕事観である「安定志向」が強まっていることである。もうひとつの変化は、起業やリーダーとしての活動を通してオーナーシップの向上や、兼業・副業などを通して個別特に組み合わされた専門性の構築へ意欲を持つ「オンライン志向」が弱まっていることだ。つまり、周囲とは異なる際立ったオリジナリティより、周囲と馴染むバランス感覚への意識が強まっているようだ。この要因は複層的だが、一因としてパンデミックや戦争などに起因する将来不安が多発したことが、刺激的な日々より平穏な日々を求める価値観を後押ししたと考えられる。

団と馴染むバランス感覚への意識が強まっている。この要因は複層的だが、一因としてパンデミックや戦争などに起因する将来不安が多発したことが、刺激的な日々より平穏な日々を求める価値観を後押ししたと考えられる。



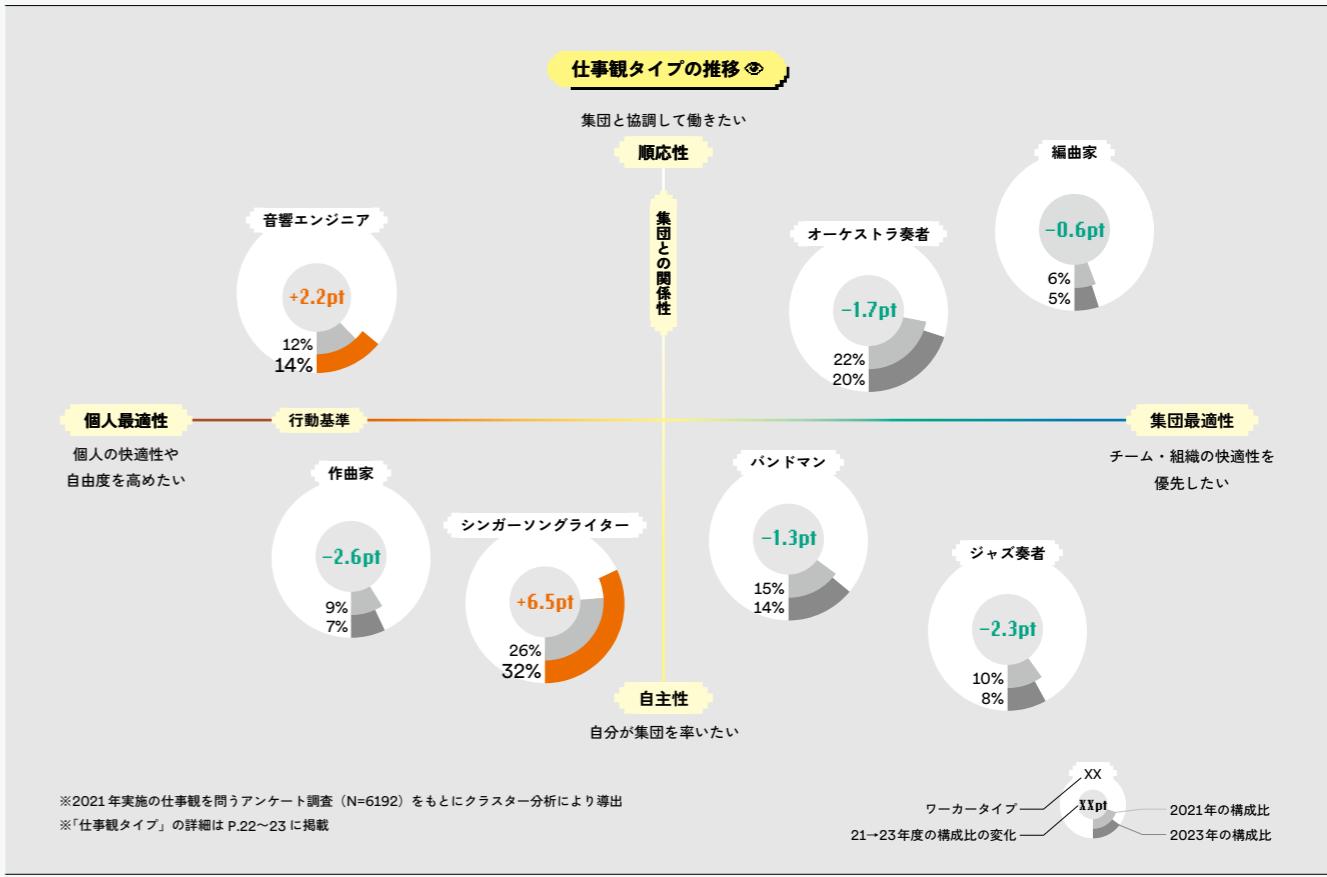
どんな仕事観を持つワーカーが増えた？



組織に適応しつつ個人最適化するワーカー



仕事観タイプの推移②



ワーカーは一人ひとり異なるバランスで7つの仕事観を抱えている。そのバランスが類似したワーカー同士をグルーピングすると7つのタイプに集約されるのだが、この3年間で増加傾向にあるのが「#03：公私の心地よさを追求する音響エンジニア」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」の2つの仕事観タイプである。両タイプの共通点は、「安定志向」と「働き方のパーソナライズ志向」の高さであり、自

己の働き方を最適化しながら平穏な労働環境を志す点だ。その中でも特に増えているのが後者のシンガーソングライタータイプ（2021年比6.5ptアップ）で、「上昇志向」や「コミュニケーション積極性」といった仕事観が高い傾向にある。つまり、働き方は個人最適化しつつも、組織内での積極的なコミュニケーションを通じて組織適応を強化するワーカーが増えたといえる。近年、若手を中心にマネジャー

を志すワーカーが減少傾向である点を加味すると、「上昇志向」が含意するのは、役職が上がるような出世ではなく、個人の自由や興味を高めながら組織での影響力を發揮できるポジションをめざすプロフェッショナル化なのかもしれない。その価値観の強まりがシンガーソングライタータイプの増加につながったと考えられる。

## Section 01

内向化するワーカー

ワーカーの意識変容

本セクションでは、働く人々の意識変容について、  
体験・ワークプレイス・価値観の観点から紐解い  
てきた。

- ・身近：身近な仕事のセルフマネジメントや、身近な同僚との話しやすさが充実したこと、健康的に過ごせるようになった
  - ・集合：ワーカーは組織適応への意識が、組織は事業継続性への不安が強まり、その結果としてオフィスへ集合する割合が高まった
  - ・短期：独自性や新奇性を極めることによる長期視点での安定と、不確実な刺激に晒されず平穏な日々を過ごすことによる短期視点の安定のうち、後者の意識が強まった

大局的にみると、興味・関心の範疇が自己の内面あるいは近接する存在（自己管理できる職務、身近な同僚、短期的な時間軸）に傾いたと推察される。この変化に良し悪しがないことは自明だが、パンデミック期間を経てワーカーの意識は内向化していると考えられる。

2021→2023 間の変容

変容のキーワード

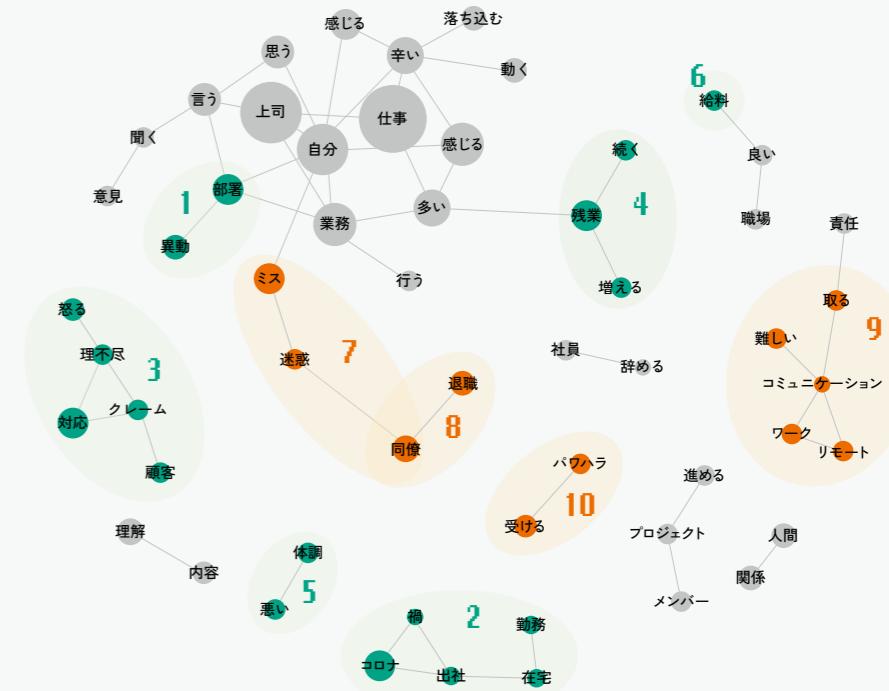


### Column A

傷んだ心の癒し方

つらさの火種

①：直近の1年間において、働いていて辛かった出来事や落ち込んだ出来事について記述してください。



働いていれば、誰しもつらい出来事に遭遇する。では私たちはどのような出来事から「つらさ」を感じるのか。上図をもとに紐解いてみる。これは、「つらかった出来事」に関する自由記述をもとに描いた共起ネットワーク（同じ文章中に出現しやすい単語を可視化する手法）である。この図から「つらさの火種」を大別すると、主に「働き方・職務内容」と「人間関係」にまつわる出来事が多いうだ

「働き方・職務内容」に関しては、働く場の変化（部署異動や在宅勤務）、身体的・精神的な負荷（理不尽なクレームや残業過多）、健康、給与、といった記述が多い。主に、場・時間・休のコントロールが不能となって限度を超

「人間関係」に関しては、コミュニケーションのとづらさ、自分の休暇や失敗で同僚へ迷惑をかけること、パワハラ、などが目立つ。パワハラのように他者から悪影響を及ぼされることはもちろんだが、他者に影響を与えてしまう可能性もつらさを孕むようだ。自分の未熟さや不甲斐なさ、あるいは強すぎる思いやも、「つらさの火種」となる。

また、個々の単語に焦点を当てると、特に「上司」出現頻度が高い（出現頻度=バブルの大きさ）。上司との係性における「つらさ」はハラスメントに類するものが多いのだが、他にも多岐にわたり、詳述例として

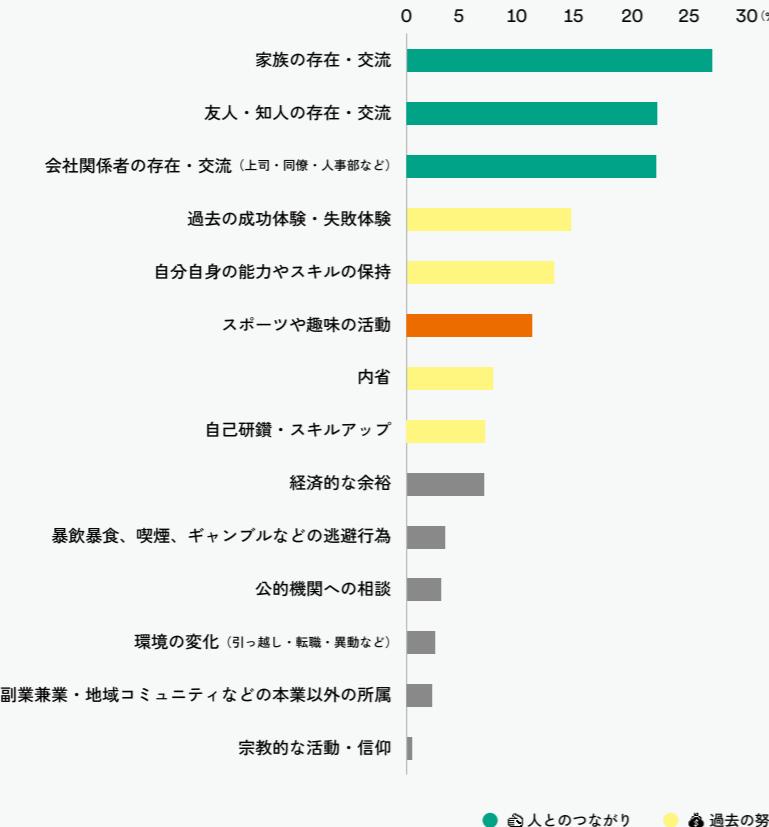
次のようなものが並ぶ。「上司が働かないため、上司のために仕事をしている気分になる」「上司が部下の専門を理解していない」「上司に相談しても解決しない」「上司はお気に入りの部下だけ昇進させる」。当然、上司にも得手不得手があるため完全否定すべきではないが、熱量や他者理解、公正さといった観点は部下

のつらさを生む要因となることは心に留めておきたい。  
(上司・部下の関係性を向上しやすい活動についてはSection 02で  
詳しく)  
今後も、この問題に対する理解を深め、より効率的なコミュニケーションを実現するための取り組みを継続してまいります。

## 傷んだ心の癒し方

### つらさを解放する要素

Q: つらい出来事から立ち直るために行ったことを選択してください（最大3つまで選択可）



では、「つらさ」から解放してくれるものは何なのだろうか。今回のリサーチからは、3つの方向性がみえてきた。

- ①人とのつながり：家族・友人・同僚などとの交流またはその存在 자체
- ②過去の努力資産・自己探求：培ってきた体験や能力、あるいはそれを基盤とした内省や自己研鑽
- ③課外活動：趣味や業務外活動

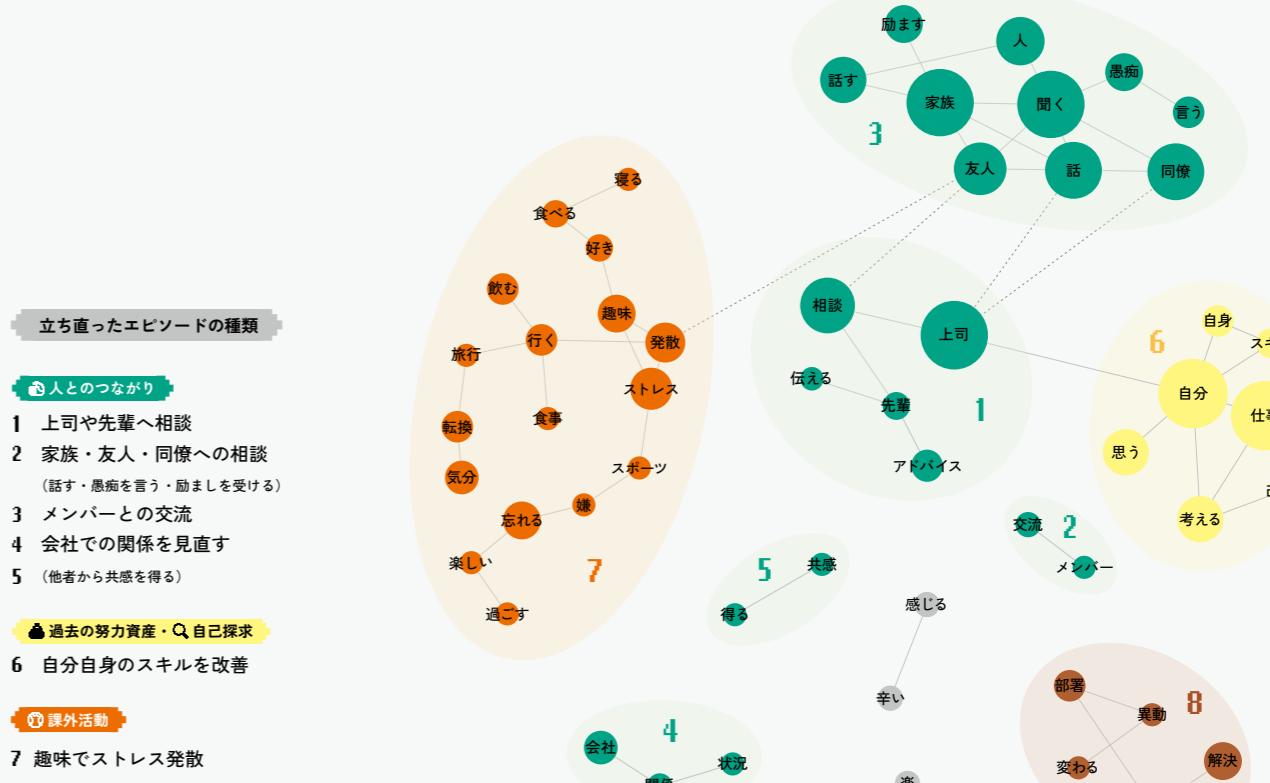
特に、「人とのつながり」を立ち直りの契機と感じるワーカーの多さは他と比べても際立っている。つらい状況に立たされたときに、その状況に共感してくれたり、慰めてくれたり、手を差し伸べてくれる存在がワーカーの心を立ち直らせることを改めて感じさせる結果となった。また、ウェルビーイングの向上において、社会関係資本（個人間のつながり）の重要性が様々な研究で解明されている通り、家族・友人・同僚・上司・地域など関係性の選択肢を広く持つことでも「つらさ」

を分散・解消できる。仕事で直面する難題を自力で解消することも素晴らしいが、それを他者にひらいて共同で向き合うことも長期的な精神安定を鑑みれば重要なことだろう。

外側にひらくという観点では、仕事や職場以外に没頭できる場を持つ「課外活動」も近しい要素である。今回の調査で多く回答された食事・運動・飲み会・旅行は、「つらさ」の根本的な解決にはならないかもしれないが、「つらさ」の沼にはまってしまうリスクを

### つらさを解放する要素

Q: つらい出来事から立ち直った過程を記述してください



軽減することにはつながる。また、「課外活動」には人との交流を内包するものも多く、先述の「人とのつながり」を豊かにする土壤づくりにもなるだろう。

ここまで比較的開放的な手段を取りあげたが、一人で行う活動も大切だ。直接的な勉強だけでなく、読書や映画/動画鑑賞、ネットサーフィンなど情報から刺激を受ける体験は「自己探求」を後押しし、内面に向かうことが現状の「つらさ」を脱する一歩となりうる。そのような自己探求において、いまの自分を摇さ

ぶるような情報も必要だ。特にSNSやAIなどのテクノロジーは私たちの日常に浸透しつつあるが、それらをコンフォートゾーンの確保のためだけに活用すると心や思考が凝り固まるため、自分の常識外にある人や場とつながる目的で活用する作法が求められるだろう。

こういった内省と外部刺激が積み重なることで「過去の努力資産」となり、現在や未来に光明を見出す契機となるはずだ。

概観すると、傷んだ心を癒すためには、「自分の外

側にある人や場にひらくこと」と「外部刺激による自己変容を積み重ねて自分の内側を整えること」を行き来することが有効と考えられる。しかしながら、本コラムで述べてきたことは一時的な回復に焦点を当てており、働くうえで持続的に幸せを感じられる場とは別の概念である。後者については、Section 02で解説しよう。

## Section

# 02

## はたらきがいを育む職場

### Factors of Rewarding Work

2023年5月、パンデミック以前の「日常」を取り戻し、組織は働く環境をほとんど自由に設計できるようになった。

しかしながら、パンデミック期間でワーカーの働くことへの意識が変容したように、はたらきがいを高める環境の定義も変わった可能性がある。

本セクションでは、現在のはたらきがいを育む環境を分析・再定義し、  
ポストパンデミックにむけた働き方設計の視点を整理する。



はたらきがいを高めやすい  
体験とは？



自己決断・相互影響・  
リーダーの熱量や誠実さ



はたらきがいを高めやすい  
労働環境とは？



周縁の知との出会い・  
適切なふるまいの体得

〈はたらきがい）を高めるポジティブ体験

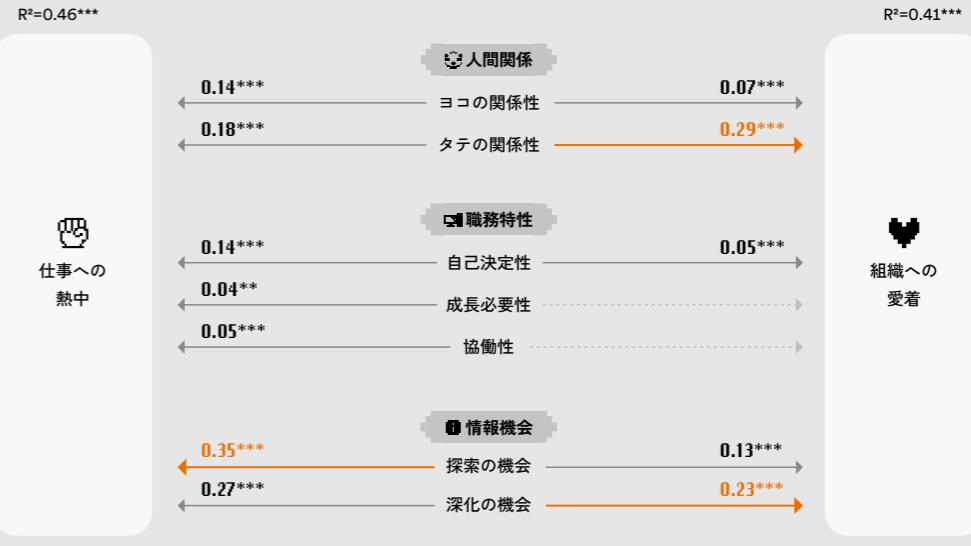


\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

※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 ※各バスの数値は影響力（標準偏回帰係数）を表す

※点線のバスは、その影響力が統計的有意でないことを示す ※各指標の詳細 | はたらきがい : P.17, ポジティブ体験 : P.18~19

〈はたらきがい）を高める労働環境



\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

※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

※各バスの数値は影響力（標準偏回帰係数）を表す ※点線のバスは、その影響力が統計的有意でないことを示す

※各指標の詳細 | はたらきがい : P.17, 職務特性 : P.24, 情報機会 : P.25, 人間関係 : P.26

それではまず、ワーカーのはたらきがいを高めやすい体験を導くため、〈はたらきがい〉と「ポジティブ体験」の関係性を探る。「ポジティブ体験」と名付けている通り、基本的に働くことの豊かさを向上する想定だが、その中でも〈はたらきがい〉の2つの指標（仕事への熱中・組織への愛着）を顕著に高めやすい体験を抽出する。

この結果を総括すると、自分自身・同僚・リーダーそれぞれの関係における重要なポイントが立ち現れる。それは、自分との関係では職務内容や進め方を自己決断できること、同僚との関

て仕事仲間と互いに刺激を与えあえる体験が重要と考えられる。また、「組織への愛着」の向上においては「適切な評価と対価」「組織の正しさ」「リーダーからのやる気の伝導」の影響が強いことから、リーダーや経営陣の熱量・誠実さを感じられる体験が有効だ。

この結果を総括すると、自分自身・同僚・リーダーそれぞれの関係における重要なポイントが立ち現れる。それは、自分との関係では職務内

の業務にだけ集中するのではなく、社内兼業や雑談を通じてチーム外の情報を入れたり、学びなおしゃ副業を通じて業務外の情報に触れられたりなど、本業の周縁にある知と出会える機会が有効だといえる。

まず、「仕事への熱中」に対しては、いずれの要素もその向上に寄与するのだが、特に「探索の機会」の影響力が強い。つまり、新しい知を取り入れることが熱中を生み出すカギとなる。このことから、ワーカーが仕事に熱中するうえで、特定

の業務にだけ集中するのではなく、社内兼業や雑談を通じてチーム外の情報を入れたり、学びなおしゃ副業を通じて業務外の情報に触れられたりなど、本業の周縁にある知と出会える機会が有効だといえる。

「深化の機会」と同様に組織内での適切なふるまいを磨く機会を意味する。そのような組織での適切なふるまいの方を体得しやすい環境が、組織愛の醸成につながるといえそうだ。なお、「組織への愛着」は「職務特性」の影響を受けにくことから、従業員エンゲージメントを高めた場合は、仕事の内容よりも人間関係や適度な情報提示を整える施策を優先的に実施するとよいだろう。



はたらきがいを高めやすい  
職務とは？



社会的意義・創造性の余白・  
学びや手ごたえ

「仕事への熱中」と「職務特性」の  
相関度ランキング

- 0.43 学びを得られる職務
- 0.41 社会的な重要性を感じる職務
- 0.39 創造性を必要とする職務
- 0.35 仕事自体からフィードバックを得られる職務
- 0.32 実行を意思決定できる職務
- ⋮ ⋮ ⋮
- 0.24 他者の仕事に依存する職務
- 0.23 自分にとって難易度の高い職務
- 0.21 業務量の多い職務
- 0.14 正解のない職務
- 0.03 単純明快な職務

「組織への愛着」と「職務特性」の  
相関度ランキング

- 0.37 学びを得られる職務
- 0.31 社会的な重要性を感じる職務
- 0.27 仕事自体からフィードバックを得られる職務
- 0.27 創造性を必要とする職務
- 0.25 実行を意思決定できる職務
- ⋮ ⋮ ⋮
- 0.18 同僚に影響を与える職務
- 0.18 自分にとって難易度の高い職務
- 0.13 正解のない職務
- 0.07 業務量の多い職務
- 0.05 単純明快な職務

※数値は相関係数（-1～+1の値をとり、+1に近いほど正の相関が強く、-1に近いほど負の相関が強い）

※「職務特性」は全20項目あるが、相関係数の上位・下位の5項目ずつ掲載する

ここでは、〈はたらきがい〉を高める「職務特性」の解像度を上げていこう。「職務特性」にまつわる20の設問項目それぞれと〈はたらきがい〉の2指標との相関の強さを比較する。なお、この場合、相関が強いことは、該当の職務特性が強まれば〈はたらきがい〉も高まりやすいことを意味する。

とりわけ相関の強い職務特性は、「仕事への熱中」「組織への愛着」いずれにおいても類似しており、主に「学びを得られる職務」「社会的な重要性を感じる職務」「創造性を必要とする職務」「仕

事自体からフィードバックを得られる職務」が挙げられる。

この結果を鑑みると、はたらきがいの向上を目的として職務の改善を計るのであれば、次の3点に着眼するとよさそうだ。

- ・社会的意義：労働活動が社会や周囲の人々へ良い影響を与えていたり感じられる職務
- ・創造性の余白：個人の思想・関心・発想などを盛り込める職務

・学びや手ごたえ：職務を遂行した結果、自分自身の成長や達成感を得られる職務

※ただし、「組織への愛着」と「職務特性」の相関係数は全体的に低いことから、「組織への愛着」の向上をめざす際は次頁以降の「情報機会」や「人間関係」などほかの観点から注力するほうが効果的と考えられる



はたらきがいを高めやすい  
情報機会とは？



行動規範の認知・同僚／顧客からのアドバイス・  
同僚／経営陣への意思伝達



チームの関係性づくりに  
有効な活動とは？



ビジョンの共通理解・相互フィードバック・  
アイデア共創

「仕事への熱中」と「情報機会」の  
相関度ランキング

「組織への愛着」と「情報機会」の  
相関度ランキング

- 0.46 行動規範の認識
- 0.45 正確に意思を伝える機会
- 0.44 キャリアへのアドバイスの獲得
- 0.44 経営陣への提言
- 0.44 ユーザーや顧客の意見を知る機会
- ⋮ ⋮
- 0.36 業務外活動に携わる機会
- 0.36 社内政治情報の認知
- 0.35 同僚の会話を垣間聞く機会
- 0.34 他者に助けてもらう機会
- 0.31 個人活動に没頭する機会

- 0.46 業務へのアドバイスの獲得
- 0.46 キャリアへのアドバイスの獲得
- 0.42 知識やスキルの学習機会
- 0.42 行動規範の認識
- 0.42 経営情報の認知
- ⋮ ⋮
- 0.33 人との偶発的な出会い
- 0.32 同僚のプライベート情報の認知
- 0.31 同僚の会話を垣間聞く機会
- 0.30 業務外活動に携わる機会
- 0.29 社内政治情報の認知

※数値は相関係数（-1～+1の値をとり、+1に近いほど正の相関が強く、-1に近いほど負の相関が強い）  
※「情報機会」は全 25 項目あるが、相関係数の上位・下位の 5 項目ずつ掲載する

統いて、〈はたらきがい〉を高めやすい「情報機会」を探る。

まず「仕事への熱中」に対しては、「行動規範の認識」の影響力が強いといえる。要するに、組織や仲間から、自分の現在/未来の行動をアップデートできる情報を得られる機会が組織愛を向上しやすい。

これらのデータより〈はたらきがい〉の向上に影響を及ぼしやすい機会を統括すると、組織でのふるまい方を理解する機会（行動規範の認知）、同僚

また「組織への愛着」に対しては、「業務やキャリアへのアドバイス」「学習機会」「行動規範の認知」の影響力が強いといえる。要するに、組織や顧客からのアドバイス、同僚や経営陣への意思伝達、といった情報機会を豊かにすることが組織に求められるだろう。

※数値は相関係数（-1～+1の値をとり、+1に近いほど正の相関が強く、-1に近いほど負の相関が強い）  
※「チーム活動」は全 22 項目あるが、相関係数の上位・下位の 5 項目ずつ掲載する

パンデミック以前は毎日チームメンバーと対面していた人も多いだろうが、リモートワークの浸透によって物理的に分散するチームも増えた。そのような環境において、チームの関係性を良好にするために効果的な活動を探っていこう。

その方法として、「ヨコの関係性」と「チーム活動」の相関関係を分析する。「ヨコの関係性」を顕著に良好化しやすい活動として、「アイデアの交換」「気軽な相談」「フィードバック」「協働機会」「チームビジョンのシェア」が挙げられる。

これらを俯瞰すると、以下の3点がチームの関係性を健やかにするうえで注目に値する。

- ・ **ビジョンの共通理解**：メンバーが納得・理解できる、チームとしての方針や目的を明瞭にすること
- ・ **相互フィードバック**：業務や悩みなどを気兼ねなく伝え合う活動
- ・ **アイデア共創**：業務やチーム運営における新しいアイデアを自由に発想し、それをチームで育てる活動

なお、互いに切磋琢磨したり有能さの優劣が可视化されるチーム環境や、業務外交流や雑談を含むインフォーマルな交流は、「ヨコの関係性」には影響を持ちにくい。ただし、これらの活動は自己成長やイノベーションなどに寄与すると言われており、チームの生ぬるい安定状態を解体して発展をめざす意味では有用な環境・活動と考えられる点は留記したい。



上司・部下の関係性づくりに  
有効な活動とは？



上司からの学び・相談のしやすさ・  
協働の促進

「タテの関係性▲」と「上司・部下活動■」の  
相関度ランキング

- |      |            |
|------|------------|
| 0.76 | 上司からの学び    |
| 0.74 | 成長サポート     |
| 0.73 | チーム内協働の誘発  |
| 0.71 | 的確なフィードバック |
| 0.71 | 気軽な相談のしやすさ |
| ⋮    | ⋮          |
| 0.45 | 意見の受容性     |
| 0.41 | インフォーマルな交流 |
| 0.39 | 細やかな業務管理   |
| 0.36 | 規律の重視      |
| 0.26 | 成長主義       |

\*数値は相関係数（-1～+1 の値をとり、+1 に近いほど正の相関が強く、-1 に近いほど負の相関が強い）  
※「上司・部下活動」は全 19 項目あるが、相関係数の上位・下位の 5 項目ずつ掲載する

近年、リモートワークによる分散的な働き方やスキル・価値観に関する人材の多様性は、マネジメントの多様化も要求し、関係構築を一層難しくしている。そこでここでは、多様なマネジメント活動のうち、上司・部下間の関係性を良好にしやすい活動を特定する。

「タテの関係性」と相関の強い「上司・部下活動」

として、「上司からの学び」「成長サポート」「チーム内協働の誘発」「的確なフィードバック」「気軽な相談のしやすさ」が挙げられる。特に、学び・成長支援・フィードバックなど、上司と仕事をすることで発見や成長を得られることが関係構築に大きな影響を与えるといえる。

また、相談のしやすさや協働の推進は、近年注

目される奉仕的なマネジメントスタイル（サーバント・リーダーシップ）の特徴とも重なる。相関の弱い項目群に規律や成果を細かく管理する活動が並ぶことから、部下を引き上げるマッチョな態度よりも部下に寄り添う態度が関係構築には好影響だと考えられる。この傾向や支援の態度は、内向化するワーカーの仕事観にも適応しやすいだろう。

— Summary | サマリー —

## Section 02

〈はたらきがい♥〉を高める要素



仕事への熱中



組織への愛着

本セクションでは〈はたらきがい〉の構成要素を探ってきたが、最後に組織課題別にそのポイントを整理して働き方設計の指針を提示したい。

●従業員の「自律性」に課題がある場合

- キーワード：自己決断・相互影響・創造性の余白・手ごたえ・行動規範の認知・意思伝達の機会
- 指針：「仕事への熱中」の向上。そのため、新たな知を探求して従来の自己を揺さぶるような人／情報と出会える環境づくりをめざしたい。さらに、そのような環境で育まれた個人の意思を同僚やリーダー層へ伝えたり、職務に込められる機会も持続的な熱中を育むうえで重要である。



〈体験〉  
ポジティブ体験



自己決断  
相互影響

リーダーの熱量／誠実さ



〈職務〉  
職務特性

- 仕事の社会的意義
- 自分の創造性を加える余白
- 仕事からの学び・手ごたえ

仕事の社会的意義  
自分の創造性を加える余白  
・仕事からの学び・手ごたえ  
(弱い影響)



〈情報〉  
情報機会

- 行動規範の認知
- 同僚／経営陣への意思伝達

業務／キャリアへの  
アドバイス



〈人間関係〉  
ヨコの関係性

- (影響)
- (影響)

(影響)  
(影響)



〈人間関係〉  
タテの関係性

- (影響)
- (影響)

(強く影響)  
(強く影響)

「自律性」の向上をめざす場合  
上記項目が働き方設計の指針となる

「協働性」の向上をめざす場合  
上記項目が働き方設計の指針となる

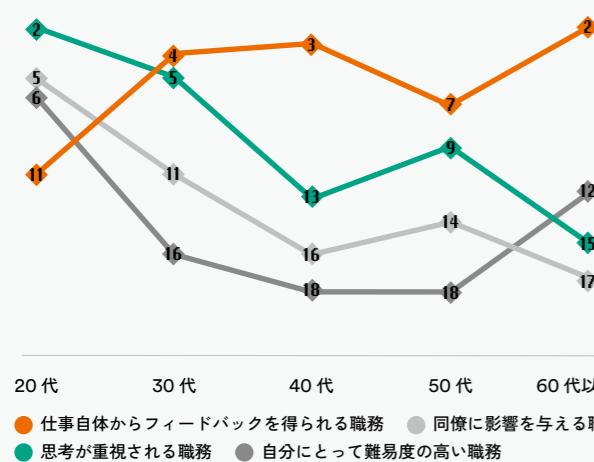
・上司からの学び（育成支援・フィードバック）・相談のしやすさ・協働の促進

・ビジョンの共通理解・相互フィードバック・アイデア共創

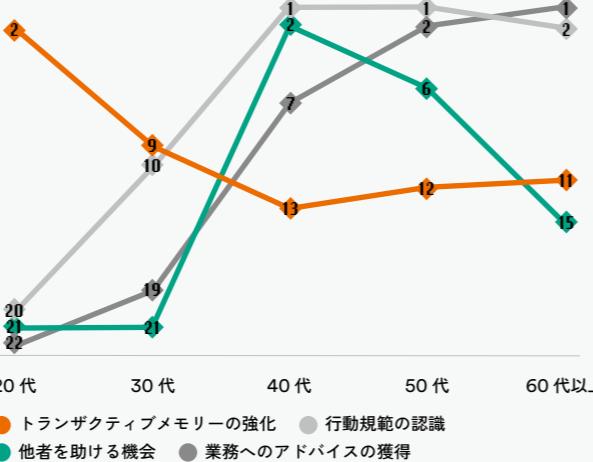
「人間関係」の向上をめざす場合：上記項目が働き方設計の指針となる

## 年齢とはたらきがいの関係

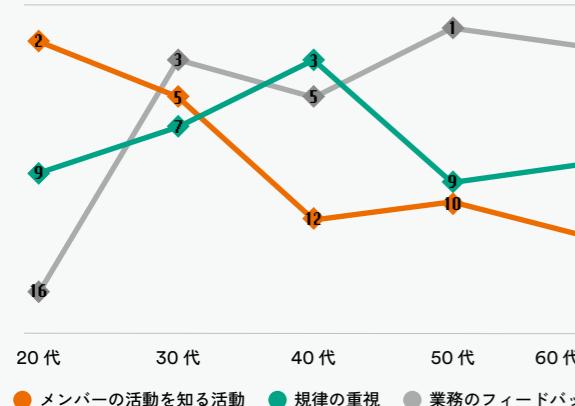
「仕事への熱中」と「職務特性」の相関度ランキング



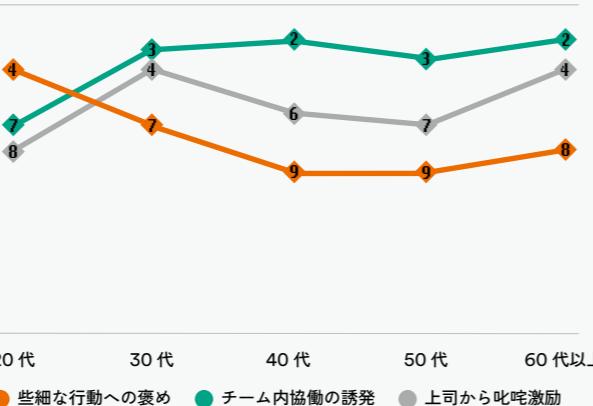
「仕事への熱中」と「情報機会」の相関度ランキング



「ヨコの関係性」と「チーム活動」の相関度ランキング



「タテの関係性」と「上司・部下活動」の相関度ランキング



\*数値は相関係数の高さに基づく順位を示す。※数値が小さい（ランクが上位）ほど「仕事への熱中」と強く相関することを意味する。

※項目数 | 職務特性：20項目、情報機会：25項目、チーム活動：22項目、上司・部下活動：19項目

これ以降のセクションでは内的・外的特性の違いによるはたらきがいの差異を検討するが、ここではその導入として年齢によるはたらきがいの差異を確認しよう。

上図の上段2つのグラフ（「仕事への熱中」を生みやすい「職務特性」や「情報機会」を年齢別に比較したもの）を参照すると、若手ほど難易度が高く他者に影響を及ぼす職務、つまり挑戦が熱中を生みやすい。一方、年を重ねるほど職務の手ごたえや職務への助言、行動規範の認知といった項目が上位に並ぶ。これは、役職者・ベテランという他者評価の得にくい立場ゆえ、自分の状況を相対的に認知できる環境が熱量を再燃させるからだろう。

また、下段2つのグラフ（それぞれヨコ・タテの人間関係を良好にしやすい活動を年齢別に比較したもの）を見ると、経験の浅い若手ほど同僚間の状況共有や学びあいがチームの関係性を充実させ、上司からは褒められることを望む傾向にある。つまり、経験値の状況によって良好な人間関係のあり方が異なる可能性が示唆される。

## Section



### 仕事観が違えば、はたらきがいも変わる

#### Differences Based on Work Values

##### 仕事観診断サイト

※あなたの仕事観の強度を測定  
※2023年限定公開  
(予告なく閉鎖する可能性があります)



はたらきがいをもたらす環境は、全員に共通なのだろうか。

仕事の魅力や有意義な環境について同僚と語らうと、共通点もあるが意見の相違もみられる。

そこで本セクションでは、7つの仕事観それぞれの強弱でワーカーを分類して、

〈はたらきがい〉を高めやすい職務特性・情報機会・人間関係を比較。

仕事観に適したはたらきがいの要素を明らかにする。

「働くことの愛好性」が強い場合の  
はたらきがいの要素は？

手ごわい職務・  
同僚からの学びや協働

「働くことの愛好性」との強度による比較

「はたらきがい」と「職務特性」の  
相関度ランキング

仕事への熱中

- 1. 学びを得られる職務
- 2. 社会的な重要性を感じる職務
- 3. 多様なタスクが入り組んだ職務
- 4. 自分にとって難易度の高い職務
- 5. 創造性を必要とする職務

- 1. 学びを得られる職務
- 2. 社会的な重要性を感じる職務
- 3. 創造性を必要とする職務
- 4. 実行を意思決定できる職務
- 5. 仕事自体からフィードバックを得られる職務

組織への愛着

- 1. 自分にとって難易度の高い職務
- 2. 学びを得られる職務
- 3. 創造性を必要とする職務
- 4. 仕事自体からフィードバックを得られる職務
- 5. 業務手法を意思決定できる職務

- 1. 学びを得られる職務
- 2. 実行を意思決定できる職務
- 3. 社会的な重要性を感じる職務
- 4. 業務手法を意思決定できる職務
- 5. 正解のない職務

「はたらきがい」と「情報機会」の  
相関度ランキング

仕事への熱中

- 1. 同僚の状況の認知
- 2. 同僚の活動から学ぶ機会
- 3. 経営陣への提言
- 4. 行動規範の認識
- 5. 他部署の活動の把握

- 1. ユーザーや顧客の意見を知る機会
- 2. 経営陣への提言
- 3. 人との新たな出会い
- 4. 正確に意思を伝える機会
- 5. 行動規範の認識

組織への愛着

- 1. 業務へのアドバイスの獲得
- 2. 他者に助けてもらう機会
- 3. 同僚の状況の認知
- 4. 仕事自体からアドバイスの獲得
- 5. 同僚の人事情報の認知

- 1. 経営陣への提言
- 2. 業務へのアドバイスの獲得
- 3. キャリアへのアドバイスの獲得
- 4. 他者に助けてもらう機会
- 5. 知識やスキルの学習機会

「人間関係」と「活動」の  
相関度ランキング

ヨコの関係性

- 1. メンバー同士の学びあい
- 2. 新規アイデアの意見交換
- 3. メンバーへの気軽な相談
- 4. メンバーへの対立意見の発信
- 5. 規律の重視

- 1. 新規アイデアの意見交換
- 2. メンバーへの気軽な相談
- 3. 業務のフィードバック
- 4. 規律の重視
- 5. メンバーへの対立意見の発信

タテの関係性

- 1. 上司からの学び
- 2. チーム内協働の誘発
- 3. 的確なフィードバック
- 4. 言行一致
- 5. 成長サポート

- 1. 上司からの学び
- 2. 上司からの叱咤激励
- 3. 的確なフィードバック
- 4. 成長サポート
- 5. チームビジョンのシェア

「働き方のパーソナライズ志向」が強い場合の  
はたらきがいの要素は？

「働き方のパーソナライズ志向」との強度による比較

「はたらきがい」と「職務特性」の  
相関度ランキング

仕事への熱中

- 1. 創造性を必要とする職務
- 2. 社会的な重要性を感じる職務
- 3. 学びを得られる職務
- 4. 実行を意思決定できる職務
- 5. 業務手法を意思決定できる職務

- 1. 学びを得られる職務
- 2. 多様なタスクが入り組んだ職務
- 3. 仕事自体からフィードバックを得られる職務
- 4. 業務手法を意思決定できる職務
- 5. 他者の仕事に依存する職務

組織への愛着

- 1. 学びを得られる職務
- 2. 経営陣への提言
- 3. 正確に意思を伝える機会
- 4. トランザクティブメモリーの強化
- 5. 人との新たな出会い

- 1. 行動規範の認識
- 2. 正確に意思を伝える機会
- 3. 他部署と協働する機会
- 4. 上司の状況の認知
- 5. 部下の状況の認知

「はたらきがい」と「情報機会」の  
相関度ランキング

仕事への熱中

- 1. 経営陣への提言
- 2. 人との偶発的な出会い
- 3. 正確に意思を伝える機会
- 4. トランザクティブメモリーの強化
- 5. 人の新たな出会い

- 1. 行動規範の認識
- 2. 多様なタスクが入り組んだ職務
- 3. 仕事自体からフィードバックを得られる職務
- 4. 業務手法を意思決定できる職務
- 5. 他者の仕事に依存する職務

組織への愛着

- 1. キャリアへのアドバイスの獲得
- 2. 経営陣への提言
- 3. 業務へのアドバイスの獲得
- 4. 経営情報の認知
- 5. 知識やスキルの学習機会

- 1. 行動規範の認識
- 2. 他者を助ける機会
- 3. 成長や学習を必要とする職務
- 4. 仕事自体からフィードバックを得られる職務
- 5. 多様なスキルを必要とする職務

「人間関係」と「活動」の  
相関度ランキング

ヨコの関係性

- 1. 新規アイデアの意見交換
- 2. 業務のフィードバック
- 3. メンバー同士の学びあい
- 4. メンバーへの気軽な相談
- 5. 規律の重視

- 1. メンバーへの対立意見の発信
- 2. チーム内協働の機会
- 3. 規律の重視
- 4. メンバーへの気軽な相談
- 5. メンバーからの対立意見の歓迎

タテの関係性

- 1. 上司からの学び
- 2. 成長サポート
- 3. チーム内協働の誘発
- 4. 気軽な相談のしやすさ
- 5. チームビジョンのシェア

- 1. 上司からの学び
- 2. 言行一致
- 3. 気軽な相談のしやすさ
- 4. 上司からの叱咤激励
- 5. 成長サポート

※「働くことの愛好性」の強さを偏差値換算したとき 60 以上を高群、40 未満を低群とする  
※1~5 の数値：各群において相間の強い項目の順位を示し、上位ほど〈はたらきがい〉や「関係性」を向上しやすいことを意味する  
※色付き文字：対象の群における相関順位が 5 位以内で、かつ他方の群では 11 位以下の項目 ※仕事観の詳細は P.20~21 に掲載

※「働き方のパーソナライズ志向」の強さを偏差値換算したとき 60 以上を高群、40 未満を低群とする  
※1~5 の数値：各群において相間の強い項目の順位を示し、上位ほど〈はたらきがい〉や「関係性」を向上しやすいことを意味する  
※色付き文字：対象の群における相関順位が 5 位以内で、かつ他方の群では 11 位以下の項目 ※仕事観の詳細は P.20~21 に掲載

仕事観「働くことの愛好性」の強弱で、はたらきがいの要素は異なるのか。その仕事観が強い人（高群=ワーク重視）と弱い人（低群=ライフ重視）に分けて要素の差異を比較する。高群は主に手ごわい職務（多様なタスクが入り組む職務、難易度の高い職務）や同僚からの学び・協働にまつわる活動が特徴的

だ。つまり、ワーク重視の人には現業の一歩先や別世界を感じられることが重要といえる。一方、低群は自己決定可能な職務や同僚・顧客の意見と出会う機会が〈はたらきがい〉と密接である。

ライフ重視のワーカーのはたらきがいを考える際は、本人も含め様々なステークホルダーの意見を取り入れる環境を生み出すことが望ましいだろう。

「働き方のパーソナライズ志向」が強いワーカーは自己主導的な働き方を希求する特徴を持つが、それゆえ大きな裁量や創造性の余白に満ちた職務が〈はたらきがい〉を高めやすいようだ。さらに、柔軟な働き方が過剰になると孤独に満ちた労働環

境を導く可能性があるため、多角的に仲間の情報を獲得する機会（偶発的な出会い、トランザクティブメモリー、学びあい、フィードバック）も重要となる。一方、所与の働き方の中で仕事を進みたい低群は、複雑性の高い職務（多様なタスクやスキルが入り組んだ職務）

や協働・助け合いのような、職務や人間関係の発展の中にはたらきがいを見出す傾向がある。



「上昇志向」が強い人の  
はたらきがいとは？



組織での適切なふるまいの認識・  
越境の機会



「オンリーワン志向」が強い人の  
はたらきがいとは？



独自の学び・  
チーム外の仲間の情報

### 「上昇志向 ■」の強度による比較

#### 「□はたらきがい♥」と「職務特性■」の相関度ランキング

##### 仕事への熱中

- 1. 社会的な重要性を感じる職務
- 2. 学びを得られる職務
- 3. 創造性を必要とする職務
- 4. 全行程に携わる職務
- 5. 思考が重視される職務

ほぼ差なし

- 1. 学びを得られる職務
- 2. 社会的な重要性を感じる職務
- 3. 実行を意思決定できる職務
- 4. 創造性を必要とする職務
- 5. 他者と協働する職務

#### 「□はたらきがい♥」と「情報機会●」の相関度ランキング

##### 仕事への熱中

- 1. 経営陣への提言
- 2. 行動規範の認識**
- 3. 人との新たな出会い
- 4. 正確に意思を伝える機会
- 5. 業務外活動に携わる機会

- 1. 経営陣への提言
- 2. トランザクティブメモリーの強化
- 3. 他部署と協業する機会
- 4. ユーザーや顧客の意見を知る機会**
- 5. 人との新たな出会い

#### 「△人間関係▲」と「活動■」の相関度ランキング

##### ヨコの関係性

- 1. 業務のフィードバック
- 2. メンバーへの対立意見の発信
- 3. チーム内協働の機会
- 4. メンバー同士の学びあい**
- 5. 新規アイデアの意見交換

- 1. チーム内協働の機会
- 2. 新規アイデアの意見交換
- 3. メンバーへの気軽な相談
- 4. 規律の重視
- 5. メンバーへの対立意見の発信

##### 組織への愛着

- 1. 学びを得られる職務
- 2. 思考が重視される職務
- 3. 社会的な重要性を感じる職務
- 4. 業務手法を意思決定できる職務
- 5. 実行を意思決定できる職務

- 1. 学びを得られる職務
- 2. 社会的な重要性を感じる職務
- 3. 実行を意思決定できる職務
- 4. 創造性を必要とする職務
- 5. 単純明快な職務**

##### 組織への愛着

- 1. 経営陣への提言
- 2. 上司の状況の認知**
- 3. 業務へのアドバイスの獲得
- 4. キャリアへのアドバイスの獲得
- 5. ユーザーや顧客の意見を知る機会

- 1. 知識やスキルの学習機会**
- 2. 業務へのアドバイスの獲得
- 3. 他者に助けてもらう機会
- 4. 他部署の活動の把握
- 5. ユーザーや顧客の意見を知る機会

##### タテの関係性

- 1. 上司からの学び
- 2. チーム内協働の誘発
- 3. 成長サポート
- 4. 的確なフィードバック
- 5. チームビジョンのシェア**

- 1. 成長サポート
- 2. 上司からの学び
- 3. 気軽な相談のしやすさ
- 4. 些細な行動への褒め
- 5. チームビジョンのシェア

「上昇志向」の強いワーカー（高群）は、組織での適切なふるまいを知る機会（行動規範、上司の状況認知）が〈はたらきがい〉を高めやすい傾向にある。ただし「上昇志向」という言葉は組織内部に偏った向上心を仄めかすが、業務外活動が上位に挙がる結果を鑑みると、ステップアップするうえで越境を志す姿勢も備えていると考えられる。一方、低群で特徴的なのは自分の知見をアップデートする機会（顧客意見の認知、知識の学習機会）や単純明快な職務が〈はたらきがい〉に寄与しやすい点であ

る。この結果から、上昇志向の弱いワーカーには、段階的に専門や経験を積み上げられるような仕事の提供が重要と考えられる。

### 「オンリーワン志向 ●」の強度による比較

#### 「□はたらきがい♥」と「職務特性■」の相関度ランキング

##### 仕事への熱中

- 1. 業務手法を意思決定できる職務
- 2. 学びを得られる職務
- 3. 社会的な重要性を感じる職務
- 4. スケジュールを自己設計できる職務
- 5. 成長や学習を必要とする職務**

- 1. 学びを得られる職務
- 2. 社会的な重要性を感じる職務
- 3. 実行を意思決定できる職務
- 4. 業務手法を意思決定できる職務
- 5. スケジュールを自己設計できる職務

#### 「□はたらきがい♥」と「情報機会●」の相関度ランキング

##### 仕事への熱中

- 1. 経営陣への提言
- 2. ユーザーや顧客の意見を知る機会
- 3. トランザクティブメモリーの強化
- 4. 他部署の活動の把握
- 5. 人との新たな出会い

- 1. 行動規範の認識
- 2. 上司の状況の認知**
- 3. ユーザーや顧客の意見を知る機会
- 4. 業務へのアドバイスの獲得
- 5. 他者を助ける機会

#### 「△人間関係▲」と「活動■」の相関度ランキング

##### ヨコの関係性

- 1. チームビジョンのシェア
- 2. メンバーへの気軽な相談
- 3. 規律の重視
- 4. メンバーの活動を知る活動**
- 5. 新規アイデアの意見交換

- 1. メンバーへの気軽な相談
- 2. 新規アイデアの意見交換
- 3. チーム内協働の機会
- 4. 業務へのアドバイスの獲得
- 5. 規律の重視

##### 組織への愛着

- 1. 学びを得られる職務
- 2. 他者と協働する職務**
- 3. 仕事自体からフィードバックを得られる職務
- 4. 業務手法を意思決定できる職務
- 5. 社会的な重要性を感じる職務

- 1. 学びを得られる職務
- 2. 社会的な重要性を感じる職務
- 3. 業務手法を意思決定できる職務
- 4. 実行を意思決定できる職務**
- 5. スケジュールを自己設計できる職務

##### 組織への愛着

- 1. 経営陣への提言
- 2. 業務へのアドバイスの獲得
- 3. キャリアへのアドバイスの獲得
- 4. 同僚のプライベート情報の認知**
- 5. 同僚の活動から学ぶ機会

- 1. 知識やスキルの学習機会
- 2. 業務へのアドバイスの獲得
- 3. 行動規範の認識**
- 4. キャリアへのアドバイスの獲得
- 5. 他者に助けてもらう機会

##### タテの関係性

- 1. チーム内協働の誘発
- 2. 的確なフィードバック
- 3. 上司からの学び
- 4. 上司からの叱咤激励
- 5. チームビジョンのシェア**

- 1. 上司からの学び
- 2. 成長サポート
- 3. 気軽な相談のしやすさ
- 4. 上司からの叱咤激励
- 5. 的確なフィードバック



「個人志向」が強い人の  
はたらきがいとは？



創造性・自己裁量・  
礼賛

「個人志向」の強度による比較

「はたらきがい」と「職務特性」の  
相関度ランキング

仕事への熱中

- 1. 学びを得られる職務
- 2. 社会的な重要性を感じる職務
- 3. 創造性を必要とする職務
- 4. 実行を意思決定できる職務**
- 5. 思考が重視される職務

- 1. 学びを得られる職務
- 2. 仕事自体からフィードバックを得られる職務
- 3. 社会的な重要性を感じる職務
- 4. 思考が重視される職務
- 5. 全行程に携わる職務

「はたらきがい」と「情報機会」の  
相関度ランキング

仕事への熱中

- 1. 行動規範の認識**
- 2. 経営陣への提言
- 3. 人との新たな出会い
- 4. 正確に意思を伝える機会
- 5. 人との偶発的な出会い

- 1. ユーザーや顧客の意見を知る機会
- 2. 経営陣への提言
- 3. 正確に意思を伝える機会
- 4. トランザクティブメモリーの強化
- 5. 人との偶発的な出会い

「人間関係」と「活動」の  
相関度ランキング

ヨコの関係性

- 1. 新規アイデアの意見交換
- 2. メンバー同士の学びあい**
- 3. 業務のフィードバック
- 4. メンバーへの気軽な相談
- 5. チーム内協働の機会

- 1. 新規アイデアの意見交換
- 2. メンバーへの気軽な相談
- 3. チーム内協働の機会
- 4. メンバーへの対立意見の発信
- 5. 業務のフィードバック

「コミュニケーション積極性」が強い人の  
はたらきがいとは？

成長の必要性・  
偶然の出会い

「コミュニケーション積極性」の強度による比較

「はたらきがい」と「職務特性」の  
相関度ランキング

仕事への熱中

- 1. 学びを得られる職務
- 2. 創造性を必要とする職務
- 3. 実行を意思決定できる職務
- 4. 仕事自体からフィードバックを得られる職務**
- 5. 成長や学習を必要とする職務**

- 1. 学びを得られる職務
- 2. 社会的な重要性を感じる職務
- 3. 実行を意思決定できる職務
- 4. 創造性を必要とする職務
- 5. 仕事自体からフィードバックを得られる職務

「はたらきがい」と「情報機会」の  
相関度ランキング

仕事への熱中

- 1. 経営陣への提言**
- 2. 人との偶発的な出会い**
- 3. キャリアへのアドバイスの獲得
- 4. 業務外活動に携わる機会
- 5. 正確に意思を伝える機会

- 1. 経営陣への提言
- 2. ユーザーや顧客の意見を知る機会
- 3. 人との新たな出会い**
- 4. 他部署と協業する機会
- 5. トランザクティブメモリーの強化

「人間関係」と「活動」の  
相関度ランキング

ヨコの関係性

- 1. メンバー同士の学びあい
- 2. 業務のフィードバック
- 3. チーム内の価値観のバランス
- 4. チーム成果の個人評価への反映
- 5. チームビジョンのシェア

- 1. チーム内協働の機会
- 2. 新規アイデアの意見交換
- 3. チームビジョンのシェア
- 4. チーム内の価値観のバランス
- 5. メンバーへの気軽な相談

※「個人志向」の強さを偏差値換算したとき 60 以上を高群、40 未満を低群とする

※1~5 の数値：各群において相関の強い項目の順位を示し、上位ほど「はたらきがい」や「関係性」を向上しやすいことを意味する

※色付き文字：対象の群における相関順位が 5 位以内で、かつ他方の群では 11 位以下の項目 ※仕事観の詳細は P.20~21 に掲載

※「コミュニケーション積極性」の強さを偏差値換算したとき 60 以上を高群、40 未満を低群とする

※1~5 の数値：各群において相関の強い項目の順位を示し、上位ほど「はたらきがい」や「関係性」を向上しやすいことを意味する

※色付き文字：対象の群における相関順位が 5 位以内で、かつ他方の群では 11 位以下の項目 ※仕事観の詳細は P.20~21 に掲載

「個人志向」の強いワーカー（高群）は、その仕事観の通り個人活動を円滑にする職務や機会に心地よさを感じる傾向にある。例えば、自分の意思（創造性や裁量）を反映できる職務は自己主導を可能にし、行動規範の認知やキャリアの助言獲得はひ

とりで活動するための道しるべとなるだろう。また、上司からの細やかな礼賛は、活動の正しさを把握するうえで重要となる。一方、集団志向の強いワーカー（低群）は、特に情報機会に特徴が表れ、同僚や顧客との協力（同僚の状況認知、顧客の意見獲得、

助ける機会）が重視される。「個人志向」に関しては、その仕事観特性がはたらきがいの構成要素へ如実に反映されるようである。

「コミュニケーション積極性」の強弱によって、人間関係に寄与する活動に大きな違いがみられない点は意外な結果だが、人・情報との出会い方に差異が見受けられる。高群では偶発的な出会いが、低群では新奇的な出会い（顧客の声、人との新たな出

会い）が「はたらきがい」を高めやすい。これは、話す姿勢に積極的な高群は邂逅時に話題を提供して場をつくり上げることを喜びとし、聞く姿勢に積極的な低群は未知の情報を触れることが喜びを感じやすいことが一因と考えられる。なお、成長

や学習を必要とする職務が高群の「はたらきがい」に寄与しやすい点は、有識者や先駆者に積極的に話しかけて学ぶ彼らの仕事観特性とフィットするためと推察される。



「**安定志向**」が強い人の  
はたらきがいとは？



**創造性・自己裁量・  
新奇性のある出会い**



「**安定志向**」の強いワーカー（高群）には、自分の意思（創造性や裁量）を認められる職務や新奇性の高い出会い（新たな出会い、トランザクティブメモリー）が（はたらきがい）向上に有効だ。この傾向は日常性を志すワーカーの内に、創意工夫や出会いを

通して日々の変化を見出したい意識が存在することを示唆する。また、夢の語らいなど親密な会話をも安定した関係基盤を構築するため重要な活動となる。「二重ループ学習」を促す環境を整えると効果的だろう。一方、低群には能力向上の環境が有効である。知識や専門性を更新できる職務は、自己変容

を希求する仕事観に合致する。また、同僚からの対立意見のような自分の固定観念をも問い合わせ、「二重ループ学習」を促す環境を整えると効果的だろう。

## Summary | サマリー

### Section 03

仕事観⑦の強度による（はたらきがい）の違い

強い

弱い



仕事観①  
働くことの愛好性

ワーク重視  
手ごわい職務  
同僚との学びや協働

ライフ重視  
自己裁量  
顧客／上司／経営との情報交換



仕事観②  
働き方のパーソナライズ志向

働き方設計に能動的  
自己裁量  
創造性  
多角的な仲間の情報

働き方設計に受動的  
複雑な職務  
協働／助け合い



仕事観③  
上昇志向

権威・報酬にこだわり  
適切なふるまいの認識  
越境の機会

権威・報酬に無関心  
知見のアップデート  
仕事の明快さ



仕事観④  
オンリーワン志向

独自性が大切  
独自の成長  
チーム外の仲間の情報

親和性が大切  
交流を通した学び  
規範の認識



仕事観⑤  
個人志向

個人活動重視  
創造性  
自己裁量  
礼賛

集団活動重視  
手ごわい職務  
顧客や同僚との協力



仕事観⑥  
コミュニケーション積極性

話しかける方が好き  
成長の必要性  
偶然の出会い

話しかけられる方が好き  
社会的な意義  
新奇性のある出会い

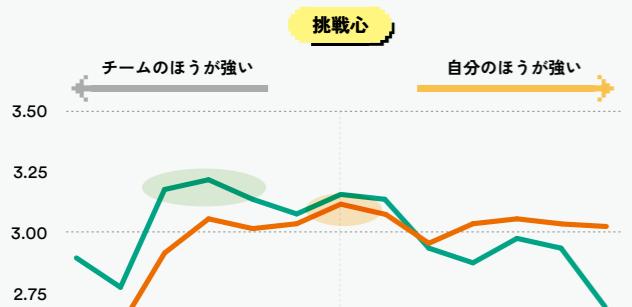


仕事観⑦  
安定志向

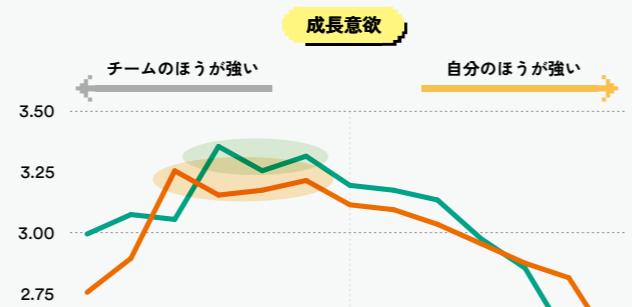
日常性が大切  
創造性  
自己裁量  
新奇性のある出会い

非日常性が大切  
知識や専門の獲得  
対立意見の獲得

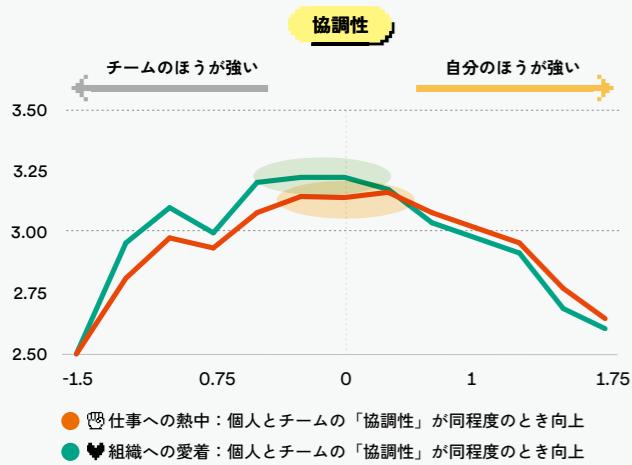
## 個人の仕事観とチームカルチャーのバランス



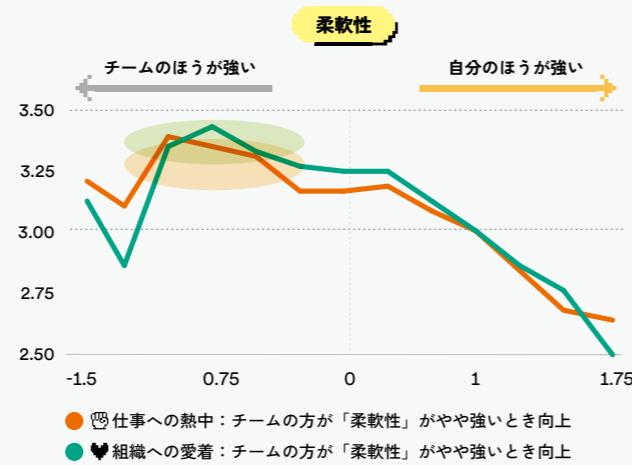
- 図 仕事への熱中：個人とチームの「挑戦心」が同程度のとき向上
- 図 組織への愛着：チームの方が「挑戦心」がやや強いとき向上



- 図 仕事への熱中：チームの方が「成長意欲」がやや強いとき向上
- 図 組織への愛着：チームの方が「成長意欲」がやや強いとき向上



- 図 仕事への熱中：個人とチームの「協調性」が同程度のとき向上
- 図 組織への愛着：個人とチームの「協調性」が同程度のとき向上



- 図 仕事への熱中：チームの方が「柔軟性」がやや強いとき向上
- 図 組織への愛着：チームの方が「柔軟性」がやや強いとき向上

※『WORK VIEW 2022』のデータを基に作図

※グラフの横軸は「個人の仕事観」から「チームカルチャー」を引いた差」を表す。「個人の仕事観」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)の強さ」を表す。3.0以上は「(はたらきがい)が高いことを意味する。

ここでは、個人の仕事観とチームカルチャー（チームメンバーの仕事観）のバランスによって、はたらきがいが変動することを紹介する。なお、この頁では個人とチームの比較を簡易化するため『WORK VIEW 2022』で用いた4つの仕事観（挑戦心・成長意欲・協調性・柔軟性）を扱う。※註:P20~21の仕事観とは一致しない

上図は、横軸に「自分とチームの仕事観バランス」を、縦軸に「(はたらきがい)の程度」とった図である。「挑戦心」に関しては、自分とチームが同程度のときに「仕事への熱中」が最高に、チームの方がやや強いときに「組織への愛着」が最高となる。「成長意欲」や「柔軟性」はいずれも、チームの方がやや強い環境で、「協

調性」は自分と周囲が同程度の意識であるときに「はたらきがい」が向上しやすい。  
紙幅の関係で詳説は『WORK VIEW 2022』に譲るが、本結果のポイントは、カルチャーフィットの大切さが方々で説かれているが、そのフィットバランスは仕事観の種類によって異なるという点である。

## Section



# リモートワーク、結局何がよいのか

## Benefits of Remote Work

この3年間でもっとも注目された働き方は  
「リモートワーク」と言って差し支えないだろう。

では結局のところ、リモートワークは、ワーカーや企業にどのような便益をもたらすのか。  
本セクションでは、リモートワークの実践頻度を基に3段階に分けたワーカー（出社中心ワーカー・ハイブリッドワーカー・フルリモートワーカー）の「(はたらきがい)」を比較することで、リモートワークの効用を探っていく。

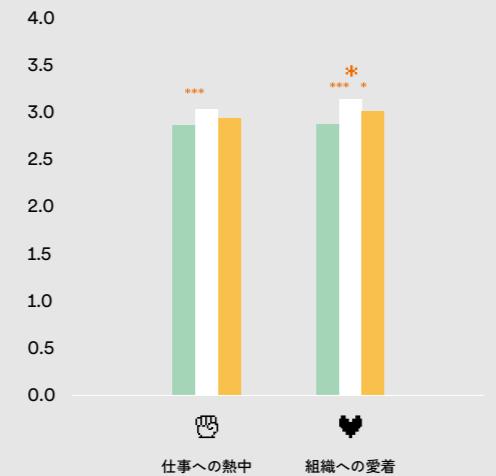


はたらきがい向上に有効な  
働き方とは？



ハイブリッドワークが優位

図 はたらきがいの高さ（リモート頻度別）



※数値：体験の充実度（1～5点で評価され、3点が中庸）

※\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.00 : 統計的に有意な差があることを示す

※出社中心ワーカー：週5日以上出社、ハイブリッドワーカー：週1～4日出社、フルリモートワーカー：週1日未満出社

出社 vs フル  
出社 vs ハイ ハイ vs フル  
出社中心(出社)  
ハイブリッド(ハイ)  
フルリモート(フル)

リモートワークを実践するか否かによって、〈はたらきがい〉の程度は変わらるのだろうか。リモートワークの実践頻度を基にワーカーを3群（出社中心ワーカー・ハイブリッドワーカー・フルリモートワーカー）に分類して、各ワーカー群の「仕事への熱中」と「組織への愛着」の高さを比較してみよう。

まず、「仕事への熱中」に関しては、ハイブリッドワーカーが出社中心ワーカーに比べて有意に高くなる（なお、フルリモートワーカーは他の2群と差があるとは言えない）。また、「組織への愛着」に関しては、ハ

イブリッドワーカー>フルリモートワーカー>出社中心ワーカーの順で高いという結果が得られた。つまり、概観するとリモートワークの導入は〈はたらきがい〉の向上に好影響を与え、特にリモートワークと出社を混在させる働き方において一層〈はたらきがい〉が高まりやすいといえる。リモートワーク自体は、ワークライフバランスや集中に利点がある一方で、社会的孤立やコラボレーションの欠如といった欠点も併せ持つことが様々な研究から明らかになっている。その欠点を出社に

よって補えるハイブリッドワークが全体的にはたらきがいを高めるという事実は、ある意味予想通りの結果といえよう。

リモートワークはどんな人にも有効？



20代・勤続5年未満・チーム5人未満：  
リモートの有効性低い

図 仕事への熱中（リモート頻度×年代別）

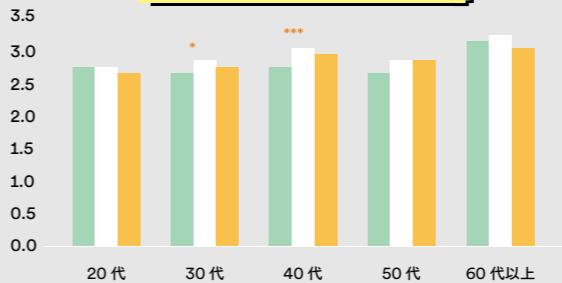
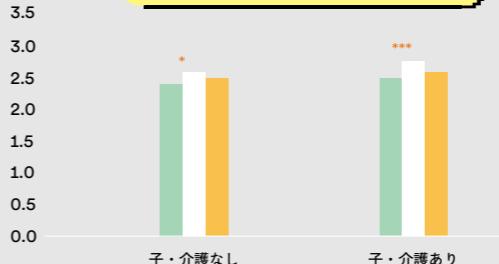


図 仕事への熱中（リモート頻度×家庭環境）



※数値：〈はたらきがい〉の高さ（1～5点で評価され、3点が中庸）

※\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.00 : 統計的に有意な差があることを示す

図 組織への愛着（リモート頻度×年代別）

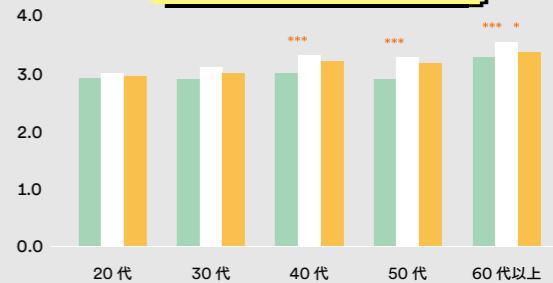
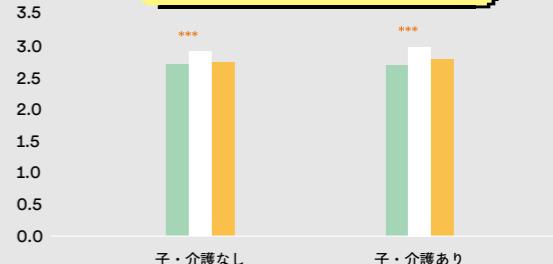


図 組織への愛着（リモート頻度×家庭環境）



次項へ続く

リモートワークを実践するか否かによって、〈はたらきがい〉の程度は変わらるのだろうか。リモートワークの実践頻度を基にワーカーを3群（出社中心ワーカー・ハイブリッドワーカー・フルリモートワーカー）に分類して、各ワーカー群の「仕事への熱中」と「組織への愛着」の高さを比較してみよう。まず、「仕事への熱中」に関しては、ハイブリッドワーカーが出社中心ワーカーに比べて有意に高くなる（なお、フルリモートワーカーは他の2群と差があるとは言えない）。また、「組織への愛着」に関しては、ハ

イブリッドワーカー>フルリモートワーカー>出社中心ワーカーの順で高いという結果が得られた。つまり、概観するとリモートワークの導入は〈はたらきがい〉の向上に好影響を与え、特にリモートワークと出社を混在させる働き方において一層〈はたらきがい〉が高まりやすいといえる。リモートワーク自体は、ワークライフバランスや集中に利点がある一方で、社会的孤立やコラボレーションの欠如といった欠点も併せ持つことが様々な研究から明らかになっている。その欠点を出社に

よって補えるハイブリッドワークが全体的にはたらきがいを高めるという事実は、ある意味予想通りの結果といえよう。

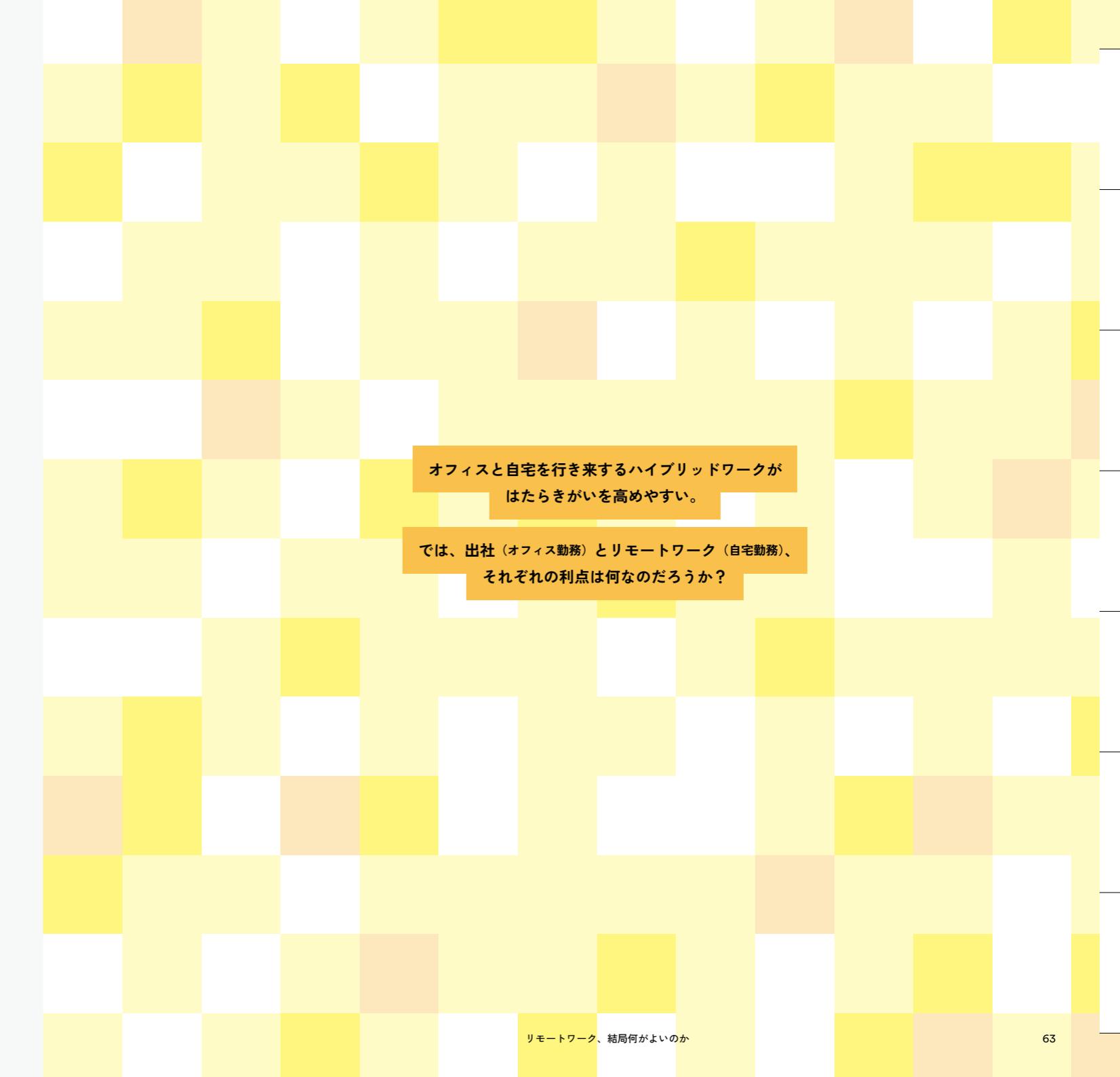
リモートワーク（特にハイブリッドワーク）が〈はたらきがい〉の向上に有効であると前頁に見たが、ワーカーの属性によるその効果の差異を検証する。まず、「年代」別に比較すると、30代以上では〈はたらきがい〉のいずれかの指標がハイブリッドワークにおいて有意に高いのに対し、20代ではその効用がみられない。「勤続年数」でも、勤続5年以上とそれ以下において同様の傾向が見られる。これは経験を積んだワーカーが自主性や柔軟性を希求することが一因と考えられる。一方、経験の

浅いワーカーは、相談や学習のため同僚や上司と対面する機会を求めやすく、ベテランよりも出社頻度を増やすことで〈はたらきがい〉が高まるところ唆される。

「チームの規模」別で比較すると、メンバーが5人以上になるとハイブリッドワークが〈はたらきがい〉を有意に高める。チーム規模の拡大は関係者間の調整・確認事項（あるいはくだらない定例会議）を増やしがちだが、リモートワークが生む物理的な距離感がその煩わしさを軽減することが背景要

因と推察される。

なお、「家庭環境」や「役職」の比較では、いずれの条件でもハイブリッドワークが〈はたらきがい〉を有意に高める結果となった。子どもや被介護者と同居するワーカーはリモートワークを、マネジャーは出社を求めるとする論考もみられるが、〈はたらきがい〉に対しては家庭環境や役職を問わずハイブリッドワークの恩恵を受けやすいといえる。





出社 vs. リモート：  
充実しやすい情報機会は？



出社：同僚の情報や偶然の学び  
リモート：個人集中やスキルアップ

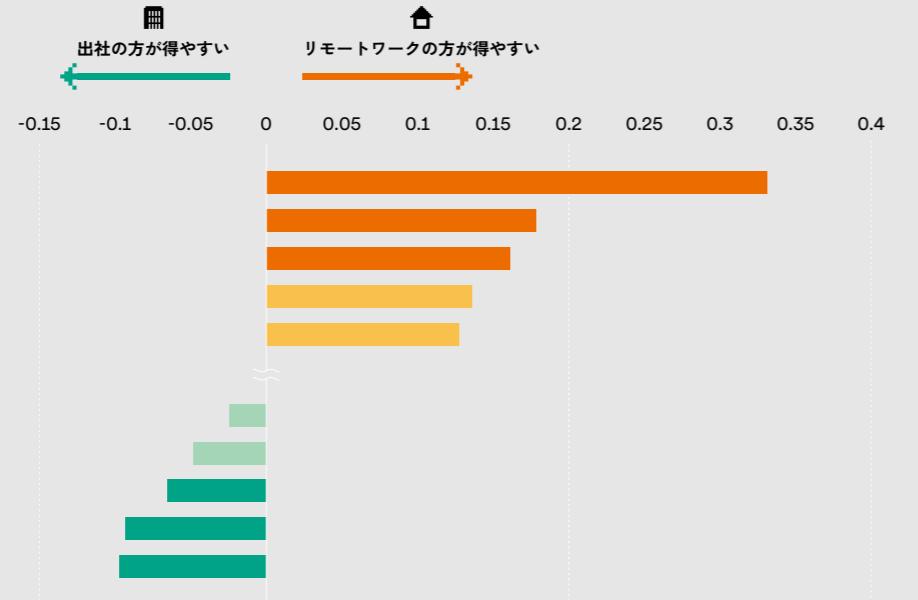


出社 vs. リモート：  
充実しやすいチーム活動は？



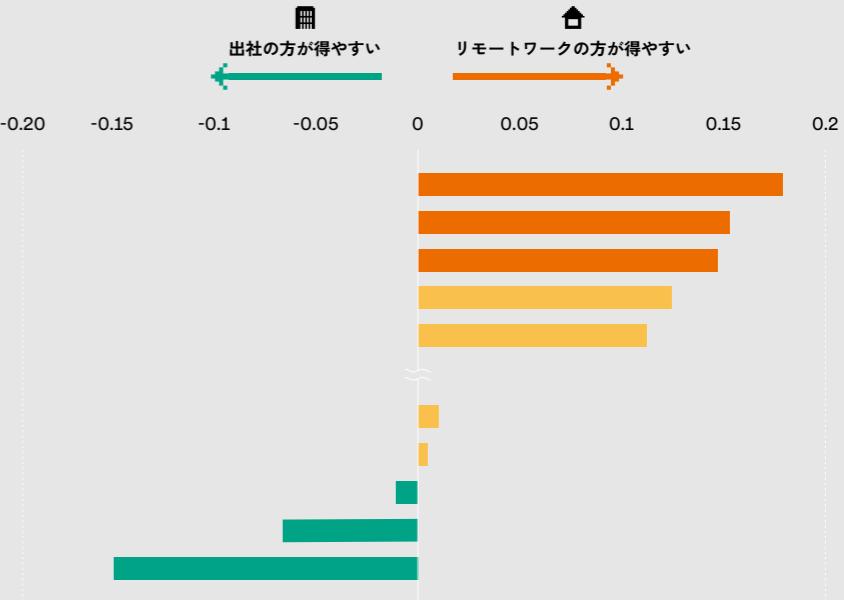
出社：同僚との親睦  
リモート：公平な意見交換

情報機会 ■ の得やすさ（出社とリモートの比較）



※数値：各情報機会の充実度（1～5点）に関して、[フルリモートワーカーの平均値]-[出社中心ワーカーの平均値]を算出した値  
※その数値をもとに降順で図示している

チーム活動 ■ のしやすさ（出社とリモートの比較）



※数値：各情報機会の充実度（1～5点）に関して、[フルリモートワーカーの平均値]-[出社中心ワーカーの平均値]を算出した値  
※その数値をもとに降順で図示している

出社またはリモートワークによって得やすくなる「情報機会」を探る。ここでは各情報機会の充実度に関して、完全に出社する「出社中心ワーカー」と完全にリモートワークを行う「フルリモートワーカー」を比較することで、出社とリモートワークの利点を明らかにしていく。

まず、「出社」は「同僚のプライベート情報の認知」「同僚の活動から学ぶ機会」「同僚の会話を垣間聞く機会」といった、同僚との直接的な相互

作用から得る情報や学びを増やすといえる。やはり、実際に面対するからこそ生まれやすい予期せぬ機会が、出社のもたらす効用といえるだろう。同僚間の情報に流動性を持たせ、組織内の結束やコラボレーションを期待する組織においては、「出社の頻度を高めることが有益と考えられる。

一方「リモートワーク」の場合は「個人活動に没頭する機会」「経営情報の認知」「知識やスキルの学習機会」が上位に挙がる。経営情報に関してはリモートワークが適合すると示唆される。

は、リモートワークの推奨とともにオンラインで経営の意思を従業員に伝える企業が増え、一介の従業員から見えづらかった経営情報に接しやすくなったことが要因と考えられる。それ以外の没頭や学習にまつわる機会は、組織や仲間から情報を獲得するというよりも情報を遮断する機会であり、個人単位の自主性や創造性を重んじるチームにおいてはリモートワークが適合すると示唆される。

では、出社やリモートワークは、どのようなチーム活動を充実させるのだろうか。

まず、「出社」によって得やすくなるチーム活動は、「プライベートに関する会話」「コミュニケーション量」「夢の語り合い」が挙げられる。個人間の物理的な距離とコミュニケーション量が比例するという法則「アレン曲線」に倣うならば、今回の結果は、出社によって顔を合わせる頻度が上がったことで個人間の会話量や深い会話が起これ

やすくなることを示唆する。チームメンバー同士の親密性や結束力に課題がある場合は、出社の頻度を高める試みが有効だといえるだろう。

一方、「リモートワーク」の場合は「公平性を重んじるチーム環境」「新規アイデアの意見交換」「メンバーへの対立意見の発信」といった状況を特に得やすい。この結果から、物理的に面対しないリモート環境は、個人的な意見や突飛なアイデアを発言しやすくなる効果を有すると考えられる。も

しチーム内で特定の誰かに同調することが蔓延していたり、主観的な発言をしづらい雰囲気が漂っているのであれば、リモートワークで互いの距離感を調整することが处方箋となるかもしれない。



出社 vs. リモート：  
充実しやすい上司部下活動は？



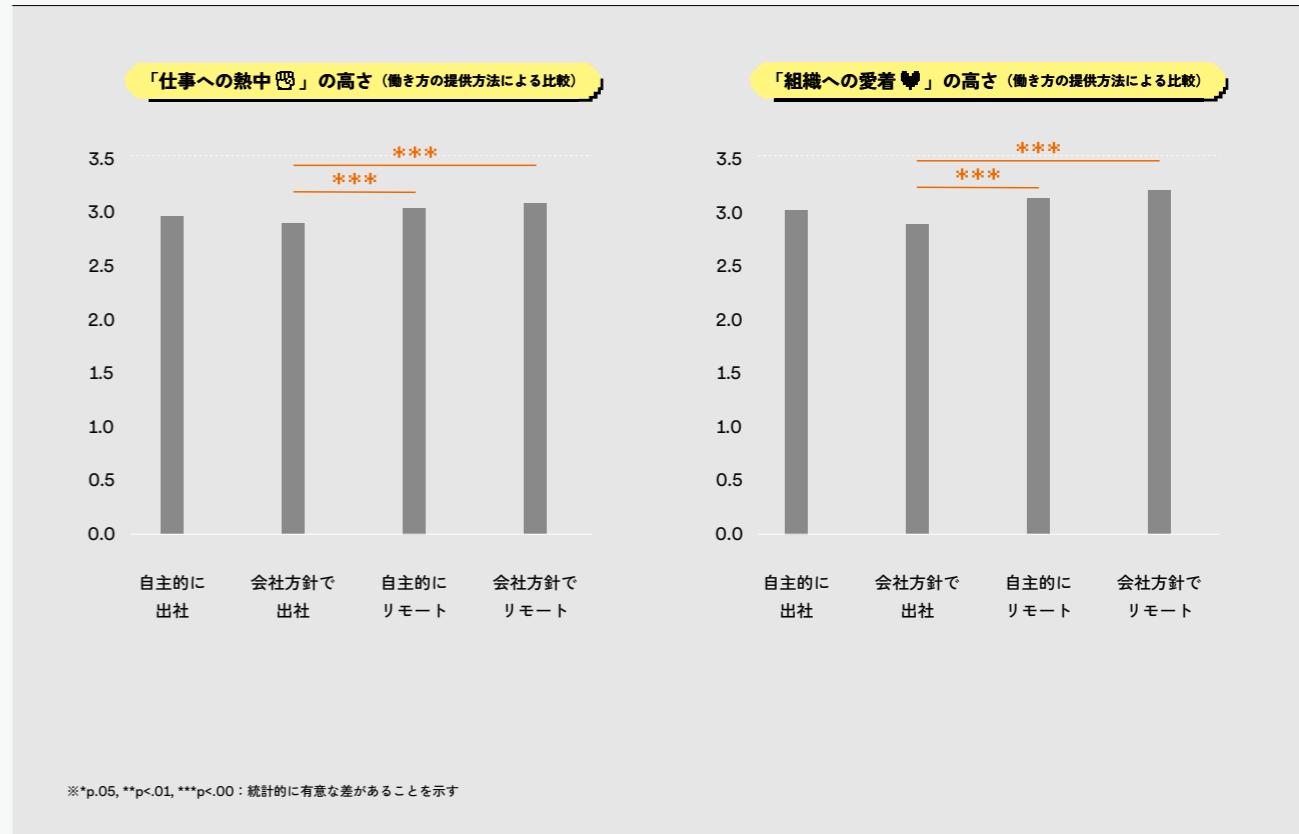
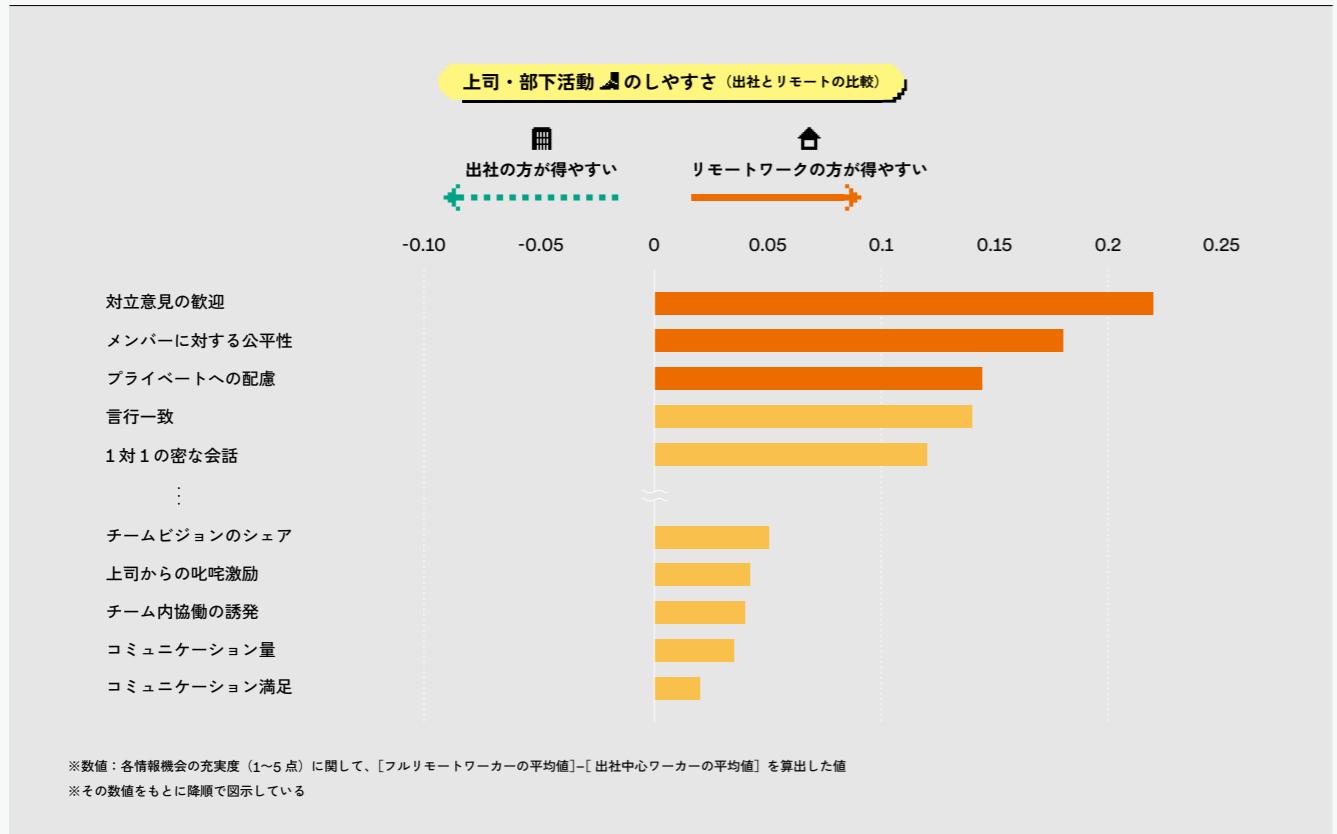
上司と部下には  
物理的な距離が有効（？）



はたらきがいにとって  
出社中心はよくない？



「会社に言わされたから出社する」は  
最悪かもしれない



出社やリモートワークは、どのような上司・部下間の活動を充実させるのだろうか。結論から述べると、あらゆる上司・部下間の活動において、リモートワーク時のほうが充実しやすい。つまり、両者はあまり直接会わない方がいい、そのような少し寂しい（？）結果であった。

その中でも、「リモートワーク」が「出社」より顕著に優っているのは「対立意見の歓迎」「メンバーワークに対する公平性」「プライベートへの配慮」の部下を慮る態度によって、部下は自分が尊重されていると感じ、タテの関係性に信頼をもたらす

ことは、マネジメントにアイデア・人格・公私など幅広い視野・視座をもたらすように感じられる。この背景には、部下側は画面越しで上司と接することで個人的な意見を言いやすくなったり、上司側は部下の業務中の姿が見えないことで公私の切り替えや人間性まで気を配るようになったりと、複層的な要因が隠されているだろう。

しかしながら、(過剰な介入でない限り)マネジャーの部下を慮る態度によって、部下は自分が尊重されていると感じ、タテの関係性に信頼をもたらす

はずだ。Section 02で解明した通り、良好な「タテの関係性」は特に「組織への愛着」を向上する効果を持っていることから、あえて一定の物理的距離を取り、そっと両者を慮る状況をつくることで離職率やウェルビーイングに好影響がもたらされると推察される。上司と部下の距離感が難解さを増す近年、リモートワークが両者の関係性を滑らかにするのかもしれない。

ここまで結果から判断すると、はたらきがいの向上に対しては、概ねリモートワークを導入したほうがよさそうである。しかしながら、出社を中心の働き方は本當によくないのか？ 実は、出社という働き方自体が悪いのではなく、その働き方を「選択」しているか「強要」されているか、という提供の仕方がはたらきがいを左右しているのである。

出社やリモートワークを、「自主的に選択するワーカー」と「会社方針に遵守（＝強要）するワーカー」の〈はたらきがい〉を比較すると、会社方針で出社するワーカーはリモートワーカーよりも〈はたらきがい〉が低まるのだが、自主的に出社を選択するワーカーはリモートワーカーと有意な差はみられない。つまり、自主的に出社を選択する場合は、リモートワークを行う場合とほぼ同等のはたらきがいを享受できるというわけだ（なお、リモートワークは会社に強要されても〈はたらきがい〉への影響はない）。この結果から、はたらきがいの向上には、働き方を自己選択している感覚が重要であるといえる。特に組織が従業員に出社を求める場合は、一人ひとりが自主的に出社したくなる機会をオフィスに設ける必要があることを意味するが、実際従業員がオフィスにどのような機会を求めているのか、次頁以降でみていく。

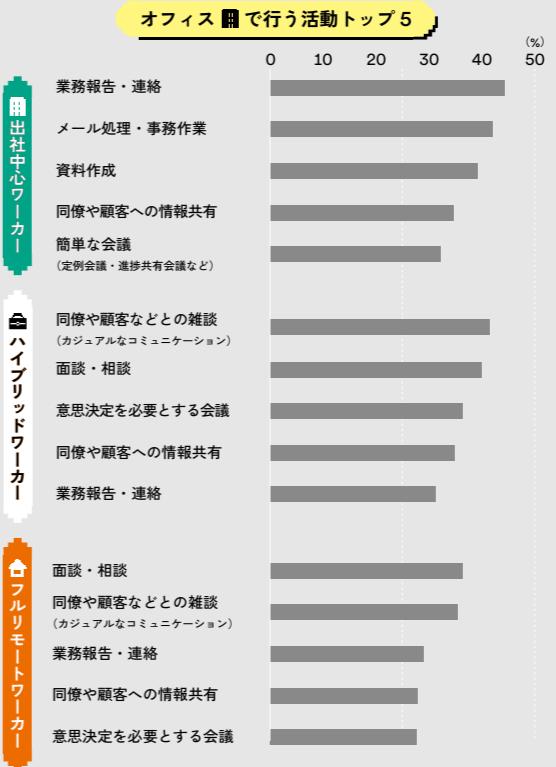


オフィスで働く価値は？



効率性から情緒性へ

「出社」は意思を持って選択すれば、  
高いはたらきがいを保てる  
では、ワーカーが自動的に行きたくなるオフィスとは  
どのような場なのだろうか？



パンデミック以前のような出社中心の働き方とリモートワークを導入した働き方において、オフィスへ出向く理由は異なり、特にコミュニケーションの種類に違いが表れる。出社中心ワーカーでは、事務作業や資料作成などの個人作業に加えて連絡・報告・情報共有といった業務を円滑に進めるための効率性に重きを置く。一方でハイブリッドワー

カーやフルリモートワーカーの場合、雑談・相談・意思決定など個人の感情や思いを取り扱う情緒性に富んだコミュニケーションをオフィスで行う傾向にある。つまり、リモートワークの導入は、オフィスを効率的な交流から情緒的な交流の場へと価値転換させた。なお、効率的な交流が情報に価値を置く一方で、情緒的な交流は包括的な体験に価値を置

いている。単に情報を扱う業務は遠隔でも十分伝達可能であり、わざわざ出社する場合は他者の非言語的情報（表情や所作など）を細やかに察知しやすいオフィスの持ち味に期待していると考えられる。また、整った情報はAIが瞬時に作成する未来を鑑みれば、身体性を通した非言語情報の授受は、オフィスにより一層求められる体験となるだろう。

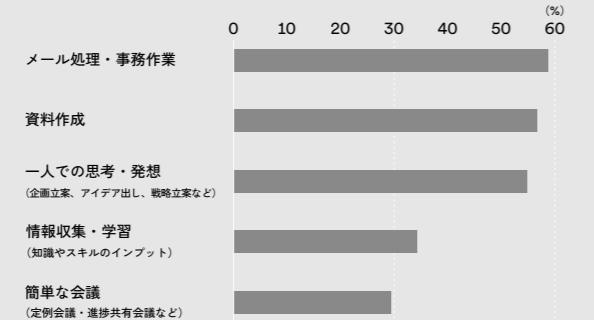


自宅で働く価値は？



ひとりの世界への没入

## 自宅で行う活動トップ5（リモートワーカーのみ）



※「普段自宅で行う活動（全17項目）」に対して最大6つまで選択可  
※集計は「ハイブリッドワーカー」と「フルリモートワーカー」が対象（N=1418）

では、リモートワーカーは遠隔地、つまり（現状ではほとんど）自宅でどのような活動を行うのか。結論を述べると、ひとりの世界に没頭する活動を自宅でのメイン活動としている。その内訳は多岐にわたるが、まず事務作業や資料作成といった、出社中心ワーカーがオフィスで中心的に行っていける活動を自宅に移管していることがわかる。また加えて、創造的な思考や学習といった、新奇性に

向きあうインプット・アウトプットが自宅で行われている。様々な研究結果や次頁が示すように、

結論を述べると、ひとりの世界に没頭する活動を自宅でのメイン活動としている。その内訳は多岐にわたるが、まず事務作業や資料作成といった、出社中心ワーカーがオフィスで中心的に行っていける活動を自宅に移管していることがわかる。また加えて、創造的な思考や学習といった、新奇性に

資の経済効率性も図れる。

オフィス環境の不満は？

気分転換・  
個人集中（他者の介入）

## オフィス環境の不満TOP10



※「オフィス環境の不満（全18項目）」に該当する項目をすべて選択可

自宅環境の不満は？

交流機会・身体的な健康・  
個人集中（私生活の誘惑）

## 自宅環境の不満TOP10



※「自宅環境の不満（全18項目）」に該当する項目をすべて選択可  
※集計は「ハイブリッドワーカー」と「フルリモートワーカー」が対象（N=1418）

オフィス環境と自宅環境にはそれぞれ特有の課題があるが、「個人の集中」は両環境に共通した課題となっている。ただし、その根源はまったく異なる。

オフィスでは、他者の介入、例えば些細な雑音や突然話しかけられることなどが集中を妨げる。一方、自宅では、生活の誘惑、例えば娯楽や寝具

が集中力を散らす要因となる。

さらに、最大の課題としてオフィス環境では「気分転換」、自宅環境では「交流機会」が挙げられる。これらの課題は、それぞれ「個人の集中」を妨げる原因と表裏一体の関係にあるようだ。つまり、オフィスで気分転換を図るのが難しい反面、自宅ではその機会が多いのだが、過度になると生活の

誘惑に支配されて集中力を阻害する。逆に、自宅での交流機会の不足はオフィスでは頻繁に生じ、これもまた過剰になると集中を妨げる原因となる。両環境は課題の補完関係にあり、オフィスでは会話のタイミング、自宅では私生活との線引きに對して意識的に対応することがワーカーに求められる。

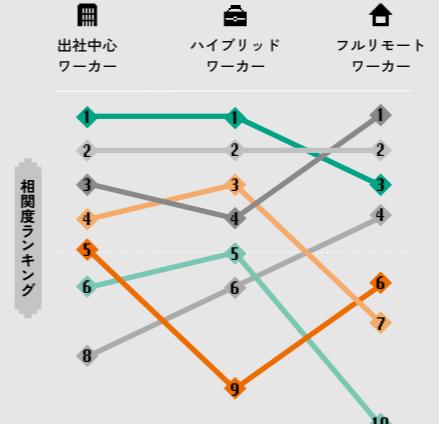


はたらきがいを感じる「職務特性」は、  
リモートワークによって変わる？

→ はたらきがいを感じる職務は働き方に依らない

リモートワークは、オフィスの捉え方に  
変化を生んだ。  
ならば、はたらきがいの感じ方にも影響を  
及ぼしているのではないか？

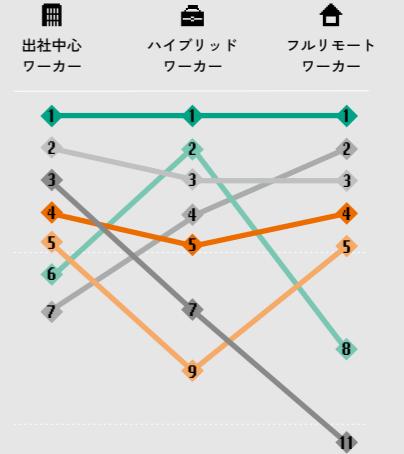
「仕事への熱中▣」と「職務特性▣」の  
相関度ランキング



- 全行程に携わる職務
- 仕事自体からフィードバックを得られる職務
- 社会的な重要性を感じる職務
- 業務方法を意思決定できる職務
- 創造性を必要とする職務
- 成長や学習を必要とする職務
- 学びを得られる職務
- 実行を意思決定できる職務

※数値は相関係数の高さに基づく順位を示す  
※数値が小さいほど「はたらきがい」と相関が強く、1位～20位まで存在する  
※いずれかのワーカー属性で5位以内に位置するデータのみ掲載

「組織への愛着♥」と「職務特性▣」の  
相関度ランキング



- 全行程に携わる職務
- 仕事自体からフィードバックを得られる職務
- 社会的な重要性を感じる職務
- 業務方法を意思決定できる職務
- 創造性を必要とする職務
- 成長や学習を必要とする職務
- 学びを得られる職務
- 実行を意思決定できる職務

リモートワークの頻度別（出社中心ワーカー、ハイブリッドワーカー、フルリモートワーカー）で、〈はたらきがい〉と相関の強い「職務特性」を比較すると、上位の項目にはほとんど差はみられない。この結果は、リモートワークを導入するか否かに係わらず、はたらきがいの向上に影響を及ぼしやすい「職務特性」は共通であることを意味する。職務の種類

によってリモートワーク時の働きやすさは変わらうが、職務の目的や得たい効用はそれとは別問題であり、働く場所が変わらうとも変わりづらいと想定されることから、ここでの結果は必然といえるだろう。

※全ワーカーを対象とした〈はたらきがい〉を高めやすい「職務特性」については、P43に記載



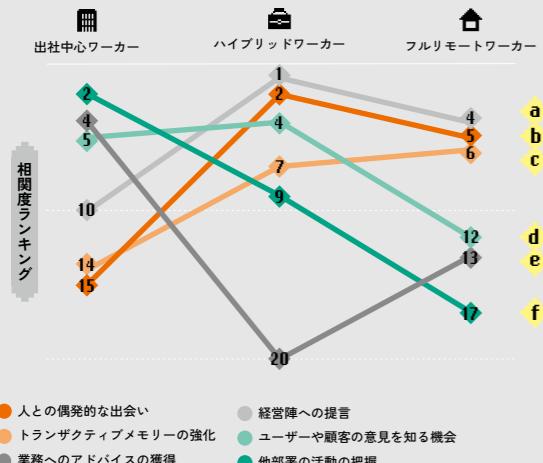
はたらきがいを感じる「情報機会」は、  
リモートワークによって変わる？



リモートワーカーに重要な機会：  
業務の周縁情報・助け合い・自己成長

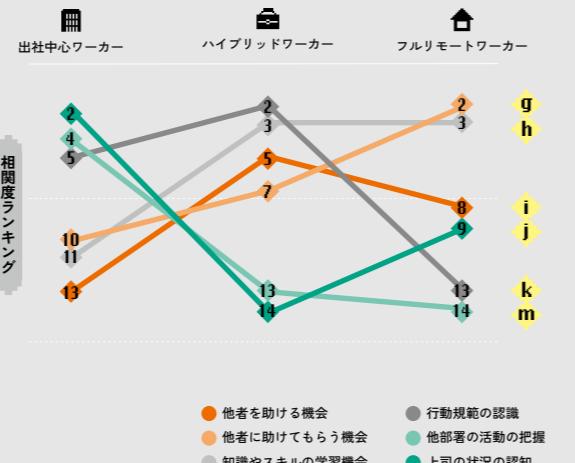
「仕事への熱中▣」と「情報機会▣」の  
相関度ランキング

- リモート頻度が高まるほど、「経営への意思表示 [a]」「偶発的な出会い [b]」「トランザクティブメモリー [c]」の影響度が増す
- 出社頻度が高まるほど、「他部署の認知 [f]」「業務アドバイス [e]」「顧客情報 [d]」の影響度が増す



「組織への愛着▣」と「情報機会▣」の  
相関度ランキング

- リモート頻度が高まるほど、「助けてもらう機会 [g]」「学びの機会 [h]」「助ける機会 [i]」の重要性が増す
- 出社頻度が高まるほど、「上司の状況認知 [j]」「行動規範の認識 [k]」「他部署の認知 [m]」の重要性が増す



リモートワークの実施は、〈はたらきがい〉を向上する「情報機会」に違いをもたらすのか。まず、「仕事への熱中」に関して。リモートワーカー（ハイブリッドワーカーとフルリモートワーカーの総称）にとっては、偶発的な出会いやトランザクティブメモリーといった「業務の周縁情報」の影響力が熱中を育みやすい。これらの情報は、組織の全体像を把握し、組織の一員として主体的に行動することを促す。また、P69（オフィスの魅力）にて、リモートワーカーの出社理由に「情緒的な交流」

を挙げたが、業務の周縁情報はまさに「情緒的な交流」のきっかけをつくる。リモートワーカーでは相互支援や自己成長の影響が強まる。これららの機会は離れていても自分と仲間の一体感を感じさせる要素だと考えられる。一方で、出社が増えると、上司の情報や行動規範といった組織での適切なふるまい方の認知が愛着を形づくる。上司や同僚が身近にいる状況下では、組織らしいふるまいを知ることがチームの一體感を醸成するのかもしれない。

次に「組織への愛着」について、リモートワーカーでは相互支援や自己成長の影響が強まる。これららの機会は離れていても自分と仲間の一体感を感じさせる要素だと考えられる。一方で、出社が増えると、上司の情報や行動規範といった組織での適切なふるまい方の認知が愛着を形づくる。上司や同僚が身近にいる状況下では、組織らしいふるまいを知ることがチームの一體感を醸成するのかもしれない。



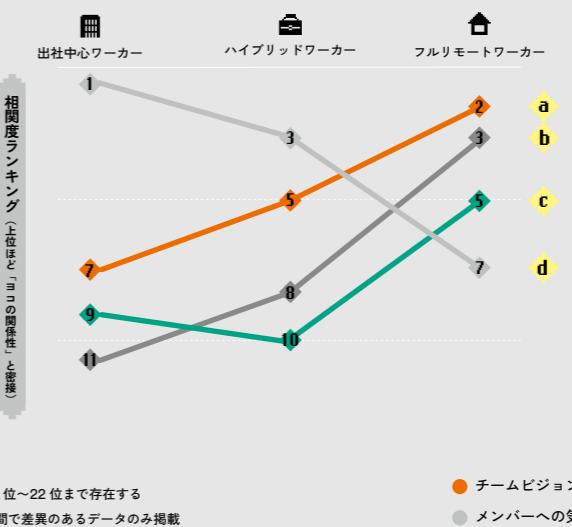
「ヨコの関係性」を良好にしやすい「チーム活動」は、  
リモートワークによって変わる？



リモートワーカーに重要な活動：  
ビジョンの共有・学び合い

「ヨコの関係性▣」と「チーム活動▣」の  
相関度ランキング

- リモート頻度が高まるほど、「ビジョンのシェア [a]」「学び合い [b]」の影響度が増す（フルリモートの場合は「メンバー間の価値観バランスの類似 [c]」も影響力を持つ）
- 出社頻度が高まるほど、「親身な相談のしやすさ [d]」の影響度が増す



リモートワークの実施が、「ヨコの関係性」を良好にする「チーム活動」に違いをもたらすことを検証する。まず、リモートワークの頻度が高いほど、「チームビジョンのシェア」と「メンバー同士の学び合い」が「ヨコの関係性」を良好にしやすい。特に、物理的な空間を共有しないリモートワークでは、逐一確認の機会を設けなくとも互いに納得できる明確なビジョンを旗印にして働くことがチームの一體感を維持することは想像に難くない。また、

同様の環境下においては、単に「所属が同じ間柄」という意識だけでは、時間とともに関係性は希薄化しやすい。そんな中で学びあう活動は、相互依存性、つまり互いが互いの知識や活動によっても構成されているという感覚を育み、メンバー間の結束を強固にすると考えられる。なお、フルリモートの場合には「メンバー間の価値観バランスの類似」も影響力を持つとの結果は、リモート環境で共感や理解を速やかに育むためには、価値観の一致が重要であることを示している。

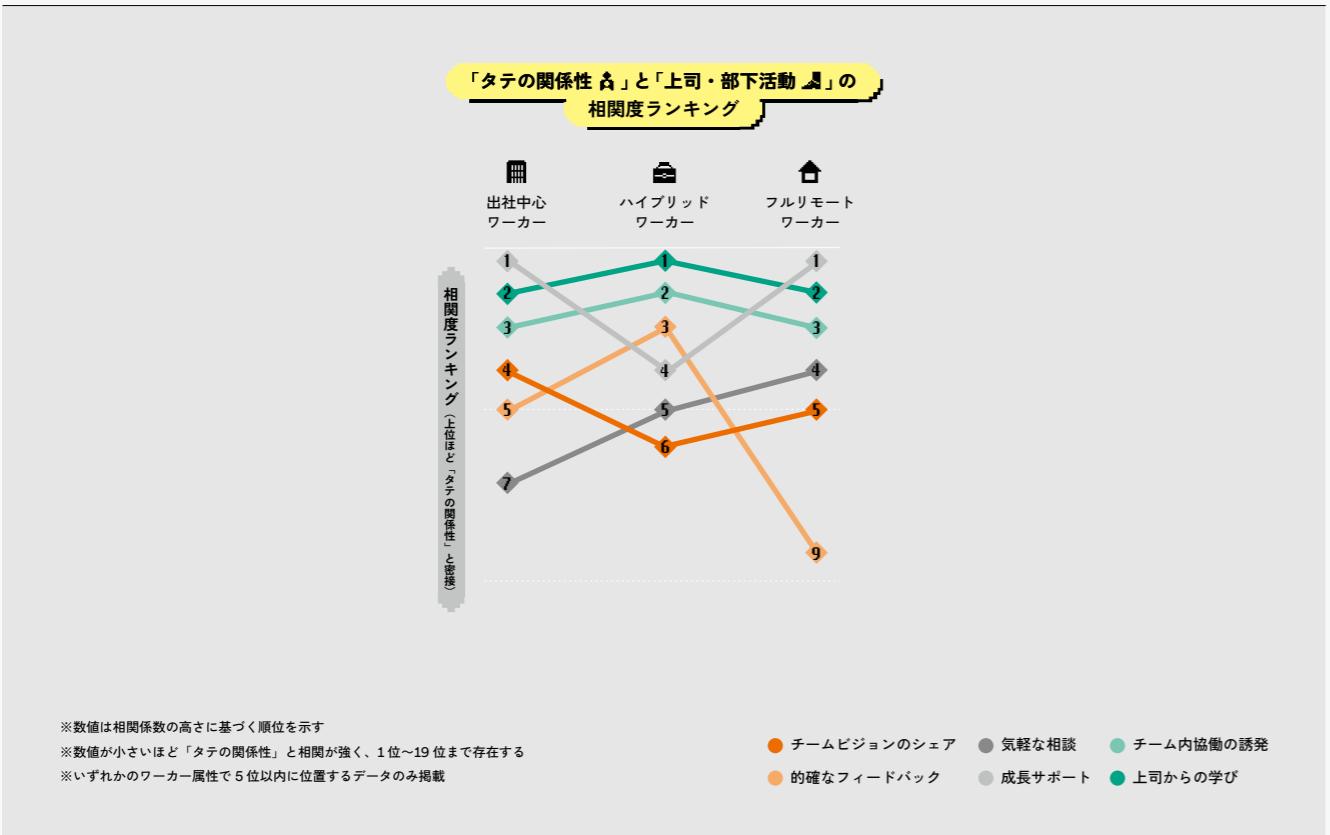
一方、出社頻度が高まると「親身な相談のしやすさ」が「ヨコの関係」の良好さに影響を与えやすい。チームメンバーと時間や空間を長く共にすることから、無関心や競争関係といったギスギスした風土よりも、誰もが順応できる風土がオフィスでの居心地の良さを高めると推察される。そのため、出社を重視する場合は、信頼関係の構築のため親切さや包容力に富んだ活動を増やすことが望ましいだろう。



「タテの関係性」を良好にしやすい「上司・部下活動」は、  
リモートワークによって変わる？



効果的な活動は働き方に依らない



では、リモートワークの実施が、「タテの関係性」向上に有効な「上司・部下活動」に違いをもたらすのだろうか。結果は、その有効さで上位に挙げる活動にほとんど違いが見られないことから、上図に挙げられた活動が、働き方の形態に係わらず関係性構築の基本的で核心的な要素であると考えられる。主に、ビジョンの共有と、それに紐づいた継続的なフィードバックや成長支援を含む学び・協働の活動であり、こういった活動が上司・部下

間の相互の信頼と尊重の醸成に効果的といえる。ただし、リモートワーク時と出社時ではこれら活動の実現方法は変わるはずだ。例えば、リモートワークではフィードバックや相談がコミュニケーションツール上で交わされることも増えるが、特に協働するプロジェクトの場合、SlackやTeams内でその会話はチームに公開される。対面での交流では見えづらかった、上司の他メンバーへのふるまいが容易に垣間見れてしまうその環境では、

メンバー間での発言の一貫性のなさによって一気に信頼関係が失われる可能性もあるだろう。上司は部下の特性によって発言の仕方を変えているだけでも、それが部下の不信感を煽る危険性を孕むことを考えると、活動の種類によってはリモート中心か対面中心か選別する作業も発生するかもしれない（もちろんリモート環境のほうが信頼関係を構築しやすい活動もある）。

## Summary | サマリー

### Section 04

リモートワーク導入會による四はたらきがいの違い



出社中心ワーカー



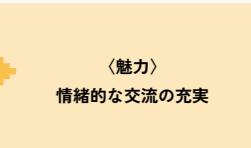
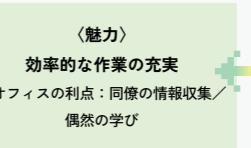
リモートワーカー



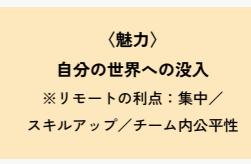
〈場〉

働く場

オフィス環境



自宅環境



〈職務〉

職務特性

仕事への熱中

（特徴は変わらない）

（特徴は変わらない）



組織への愛着

（特徴は変わらない）

（特徴は変わらない）



〈情報〉

情報機会

仕事への熱中

業務直結の情報  
(業務や顧客の情報)

業務周縁の情報  
(トランザクティブメモリーや経営、偶然の出会い)



組織への愛着

助け合いの機会  
自己成長につながる情報

（特徴は変わらない）



〈人間関係〉

ヨコの関係性

メンバへの相談のしやすさ

チームビジョンの共通理解  
メンバー同士の学びあい

（特徴は変わらない）



タテの関係性

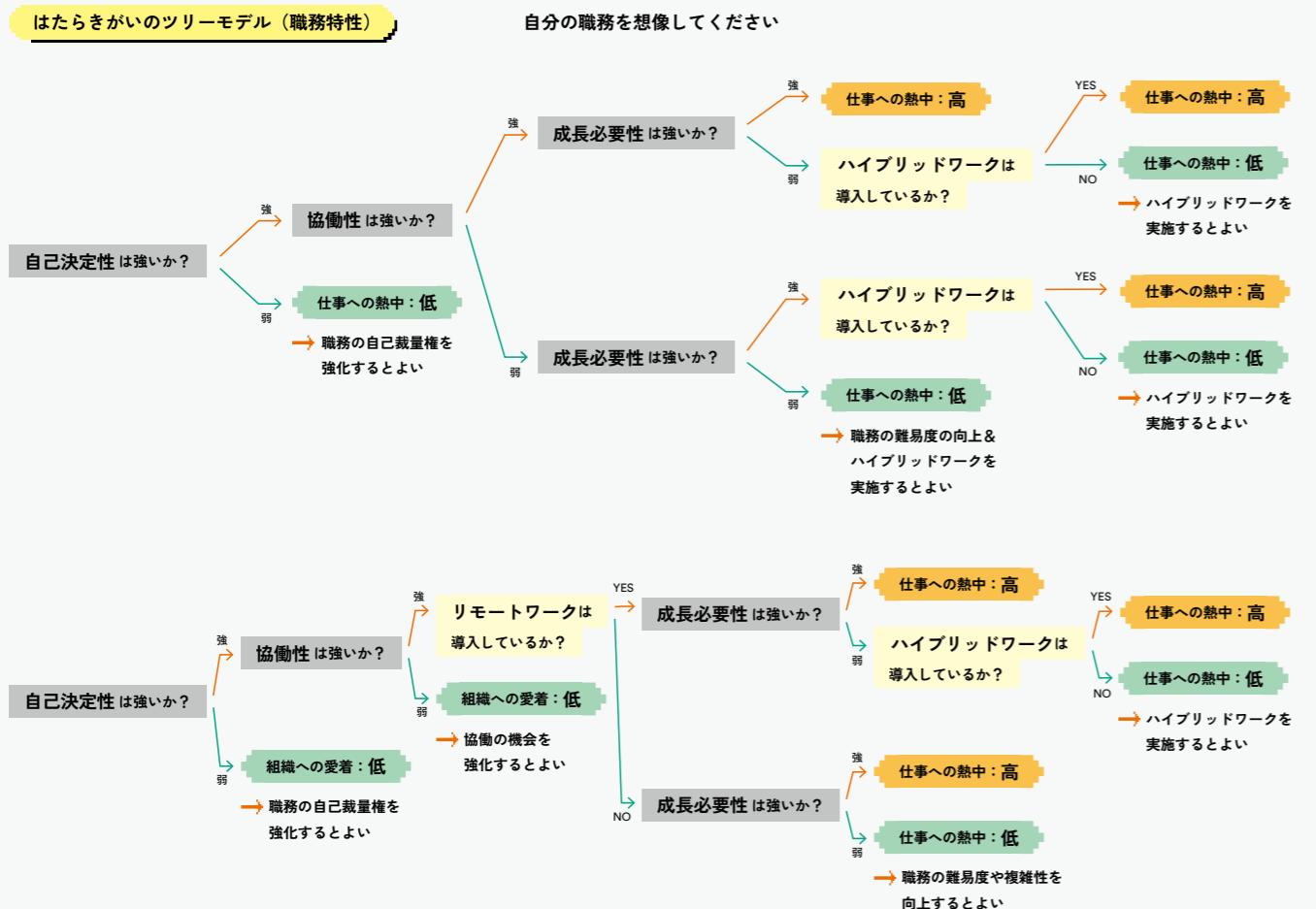
（特徴は変わらない）

（特徴は変わらない）

（特徴は変わらない）

## リモートワークが効く仕事と人の特徴

### はたらきがいのツリーモデル（職務特性）



Section 04で、リモートワーカーにとっての〈はたらきがい〉向上に有効な要素を解説したが、Column Dでは簡略化したモデルを使って、どのような職務や仕事観を持つ場合にリモートワークがはたらきがい向上へ効果を発揮するのか紹介する。

### リモートワークが効く職務

上左図は、職務特性の3因子（自己決定性・成長必要性・協働性）の強さによって、「仕事への熱中」および「組織への愛着」が高まるか否かを予測するモデルである（決定木分析より導出）。頂点には「自己決定性」と表記さ

れているが、読者の職務の「自己決定性」が強い特性を持つ場合、「強」の矢印に進む、といった具合にルートを進んでほしい。例えば、「仕事への熱中」の向上を目的としたとき、「自己決定性」が強く「協働性」が弱く「成長必要性」が強い場合、（リモートワークの中でも）ハイブリッドワークを導入することで「仕事への熱中」が高まりやすくなるが、導入しないと低下しやすくなることを表している。

要するに、モデルの中で「リモートワーク導入」あるいは「ハイブリッドワーク導入」を通る場合、その導入有無によって〈はたらきがい〉が左右されること

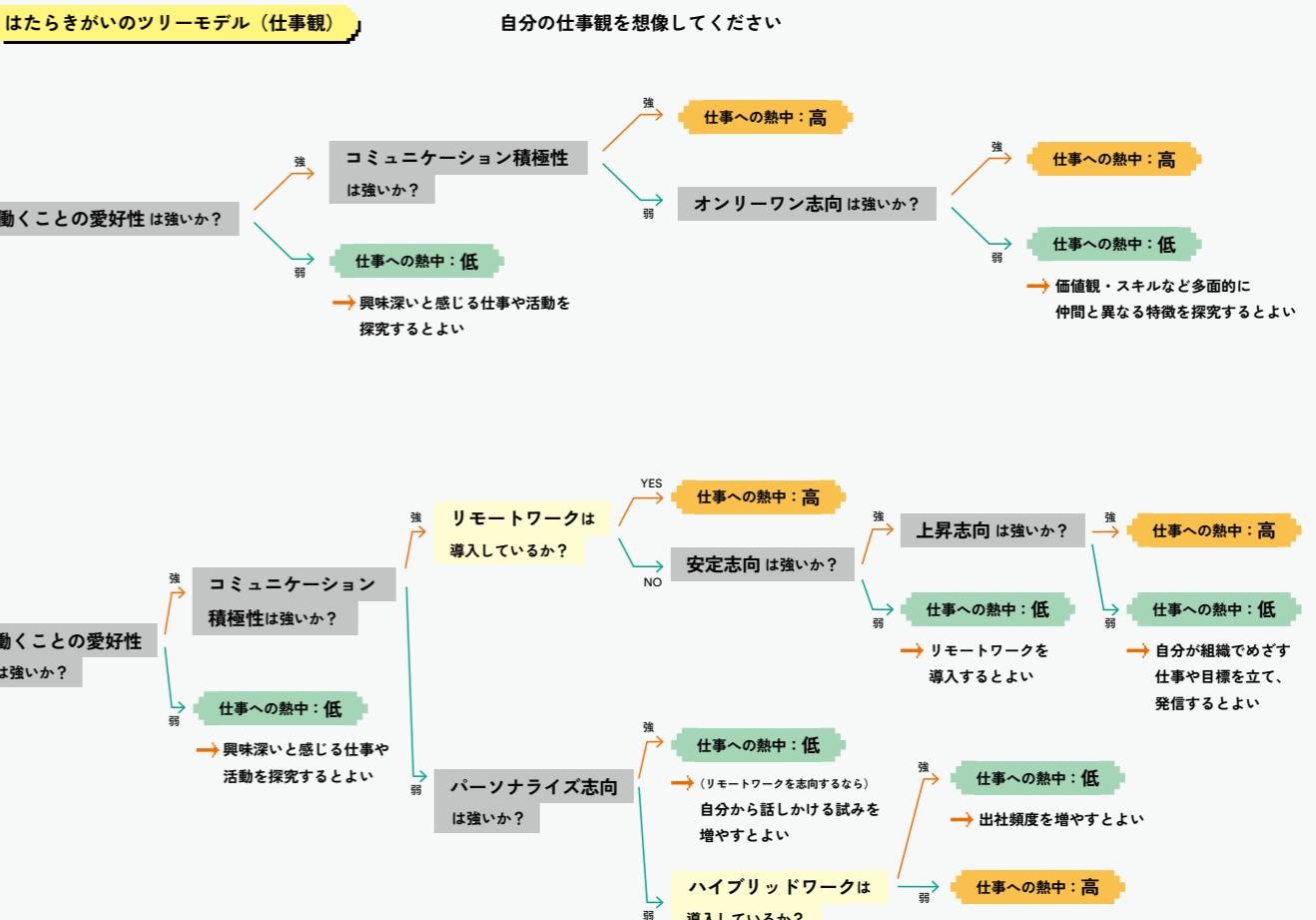
を意味する。なお、それらを通らない場合（例えば3つの職務特性がすべて強い場合など）、リモートワークか出社中心かに依らず職務特性だけで〈はたらきがい〉の高低が決まるなどを表す（リモートワークが悪影響を及ぼすという意味ではない）。

このような方法で、〈はたらきがい〉が低下する危機を、リモートワークの導入によって回避できる職務特性の組合せを挙げる。

#### ●「仕事への熱中」を向上したい場合

- ①「自己決定性：強」「協働性：弱」「成長必要性：強」

### はたらきがいのツリーモデル（仕事観）



「ハイブリッドワーク導入」

- ②「自己決定性：強」「協働性：強」「成長必要性：弱」

→ハイブリッドワーク導入

#### ●「組織への愛着」を向上したい場合

- ③「自己決定性：強」「協働性：強」「成長必要性：弱」
- ハイブリッドワーク導入

#### リモートワークが効く仕事観

統合して、仕事観の特徴におけるモデル（上右図）を参考しながら、同様の分析を行う。ただし、「仕事への

熱中」の高低は仕事観に依るところが大きく、リモートワークの度合いは影響を与えるため、「組織への愛着」に関する分析のみ記載する。

#### ●「組織への愛着」を向上したい場合

- ④「働くことの愛好性：強」「コミュニケーション積極性：弱」「パーソナライズ志向：弱」
- 出社中心ワークを導入（ハイブリッドワークを不採用）

- ⑤「働くことの愛好性：強」「コミュニケーション積極性：強」
- リモートワーク導入

# Conclusion

はたらきがいのエッセンス  
Essence of Rewarding Work

# 分析結果の総覧

本レポートでは、「ポストパンデミックにおける『はたらきがい』の解像度を高めること」を目的として、ワーカーの意識変容 (Section 01)、はたらきがいを高める要件 (Section 02)、そしてワーカー特性による要件の差異 (Section 03: 仕事観、Section 04: リモートワーク) を探究してきた。

その結果を概括した表を以下に示す。表頭には本レポート内のセクションが、表側には「はたらく」を構成する要素が並び、表内には両者が交差する対象を分析した結果を記載する。

	Section 01 うつろうワーカーの識	Section 02 はたらきがいを育む職場	Section 03 仕事観が違えば、はたらきがいも変わる	Section 04 リモートワーク、結局何がよいのか
〈場〉 ——  ポジティブ体験	増加：セルフマネジメント・話しやすさ・健康 減少：人脈拡張・自分らしさの自信	○自己決断と相互影響 ○リーダー陣の熱量や誠実さ（評価／対価）		
〈場〉 ——  ワークプレイス	進むオフィス回帰			オフィスの価値：情緒的な交流 同僚の情報や偶発的な学びを得やすい  自宅の価値：ひとりの世界への没入 個人集中やスキルアップ、チームの公平性を得やすい  ※出社の強要ははたらきがい下げるため、自発的に出社したくなるオフィス機能が必要
〈内的特性〉 ——  仕事観	増進：安定志向・個人最適＆組織人意識 減退：独自性（オリジナリティ）			
〈職務〉 ——  職務特性		○社会的意義 ○創造性の余地 ○学びや手ごたえ	内的志向性の強い人：創造性・裁量・明快さ 外的志向性の強い人：成長・専門性・高難度	〈はたらきがい〉の要件は働き方に依らない
〈情報〉 ——  情報機会		○行動規範の認知 ○同僚や顧客からのアドバイス ○同僚や経営への意思伝達	内的志向性の強い人：新奇性のある出会い 外的志向性の強い人：偶然の出会い・越境機会	出社ワーカーのはたらきがい ○業務直結の情報収集 ○組織でのふるまい方 リモートワーカーのはたらきがい ○業務周縁の情報 ○助け合いと自己成長
〈人間関係〉 ——  ヨコの関係性		○ビジョンの共通理解 ○相互フィードバック ○アイデア共創	内的志向性の強い人：メンバー間の情報交換 外的志向性の強い人：強い協働性・対立意見の歓迎	出社ワーカーのはたらきがい ○相談のしやすさ リモートワーカーのはたらきがい ○ビジョンの共通理解 ○学びあい
〈人間関係〉 ——  タテの関係性		○上司からの学び (育成支援・フィードバック) ○相談のしやすさ ○協働の促進	内的志向性の強い人：褒めて伸ばす上司 外的志向性の強い人：特になし（学び多き上司）	〈はたらきがい〉の要件は働き方に依らない ※リモートワークのように上司・部下には一定の距離感が有効
	要点①：内向化するワーカー  要点③：リーダーの誠意が組織愛を育む  要点④：チームを共創せよ	要点②：知の探索が熱中を生む  要点⑤：はたらきがいを育む要件	要点⑥：意欲がみなぎるのは、意思の融和？難題との衝突？  要点⑦：リモートワークには周縁情報を	要点⑧：適度な距離感がもたらすはたらきがい  要点⑨：心を結ぶオフィス

# はたらきがい向上の8つの要点

本レポートでの分析結果を踏まえて、はたらきがいの向上にまつわる要点を8つにまとめよう。これらはポストパンデミックにおいて、はたらきがいを再構築するための指針となる。なお、各要点の詳細はボックス内に記載されたセクションをご参照いただきたい。

## 要点 1 内向化するワーカー



この3年間におけるワーカーの意識変容を一言で表すとしたら「内向化」だ。「安定志向」が加速し、変動性や新奇性の小さい平穏な日々への志向性は強まっている。それと連動するように自己管理や組織適応など身近な心地よさは充実したが、人脈拡張の機会やオリジナリティの追求（外部との相対化）は減退した。働き方の激動や未来の不透明さが揺るがした労働環境の地盤を直すため、内面に心を傾けた結果と推察される。

## 要点 2 知の探索が熱中を生む



希求する平穏な日々の中でも（だからこそ）、仕事や他者から刺激・気づきを探索的に発見できる環境がワーカーの熱中を生むようだ。その刺激は、同僚との相互影響、職務の創意工夫、仕事の手ごたえ、行動規範の認知、など職務・同僚・組織との対峙の中に見出され、活動の羅針盤でありマンネリへのカンフル剤にもなる。受動的に仕事を受け取るのではなく、能動的に刺激を探索したくなるような創造や想像の余白が、熱中が生みだす生産性の向上へつながるだろう。

## 要点 3 リーダーの誠意が組織愛を育む



「自律」を「独りよがり」に変貌させないためには、従業員と組織の結びつきが重要である。そのカギとなるのが、経営・マネジャーの誠意だ。これを従業員が感じる対象は大別すると2つあり、ひとつは中長期的な方向性を含めたビジョン、もうひとつは日々細やかに伝達されるアドバイスである。それらに希望や熱量、誠実さが見出されるとき、従業員は組織に愛着を持つ。

## 要点 4 チームを共創せよ



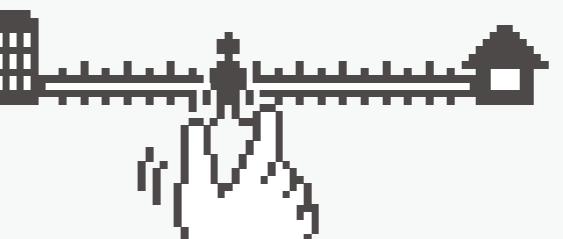
Column Aで見たように、人間関係が働くつらさの火種となるケースが少なぬ。良好な人間関係を醸成するには、チーム自体をメンバーで共創することが有効である。プロジェクトのアイデアだけでなく、チームの目的・方針、メンバー間の協働のあり方、各メンバーの職務や成果、などチームの様々な事象を協働的に見つめて探究することで、互いに腹落ちするチームを創造できるとともにその過程で信頼関係が育まれる。さらに、この相互作用するチームは自発的なチーム活動を促し、マネジャーの業務過多を軽減する効果をもたらすだろう。

## 要点 5 意欲がみなぎるのは、意思の融和? 難題との衝突?



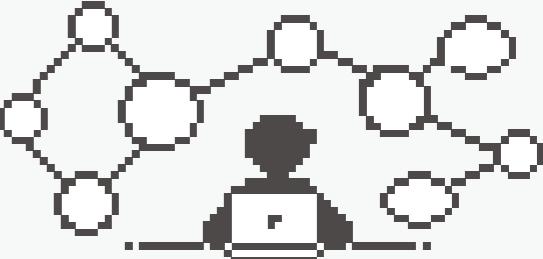
仕事観が違えば、はたらきがいの構成要素も異なる。近年増加傾向である内向的なワーカーの場合、同僚・上司の後押しを受けながら自分の創造性や裁量を職務と融合させられる環境がはたらきがいを生みやすい。一方、外向的なワーカーは手ごわい職務や対立意見に衝突しながら成長できる環境にそれを見出す。互いに逆転した環境に身を置いた場合、内向的なワーカーは「きつい」と感じ、外向的のワーカーは「ゆるい」と感じるだろう。そのミスマッチは、はたらきがいの低下を招くことから、仕事観に適した仕事の進め方を見抜くことが重要だ。

## 要点 6 適度な距離感がもたらすはたらきがい



ほとんどすべてのワーカーにとって、ハイブリッドワークがはたらきがいの向上に最も有効である。出社の利点（関係性の深化、偶発的な出会い/学び）と、リモート環境の利点（個人集中、公平性）を兼ね備えているからだろう。また、別の観点では他者との適度な距離感の築きやすさが挙げられる。特に「圧力」を感じやすい相手（特に上司）と「距離を置く日」を設けることであらゆる活動が滑らかになる効果を見た。なお、出社カリモートかの議論については、その働き方自体が問題なのではなく、特定の働き方を組織から強要されることがはたらきがいに悪影響を及ぼす。

## 要点 7 リモートワークには周縁情報を



出社中心の働き方からリモートワーク中心の働き方によって、はたらきがいの構成要素も異なる。特にリモートワーカーの場合、いますぐ業務に役立つ情報（例えは業務へのアドバイス）だけでなく、業務の周縁にある将来役立つかもしれない情報（トランザクティブメモリー、経営の意思など）がはたらきがい向上に重要な役割を果たす。マネジャーは、物理的に離れているからといって業務管理に注力するのではなく、幅広い組織知をシェアする試みが大切だ。

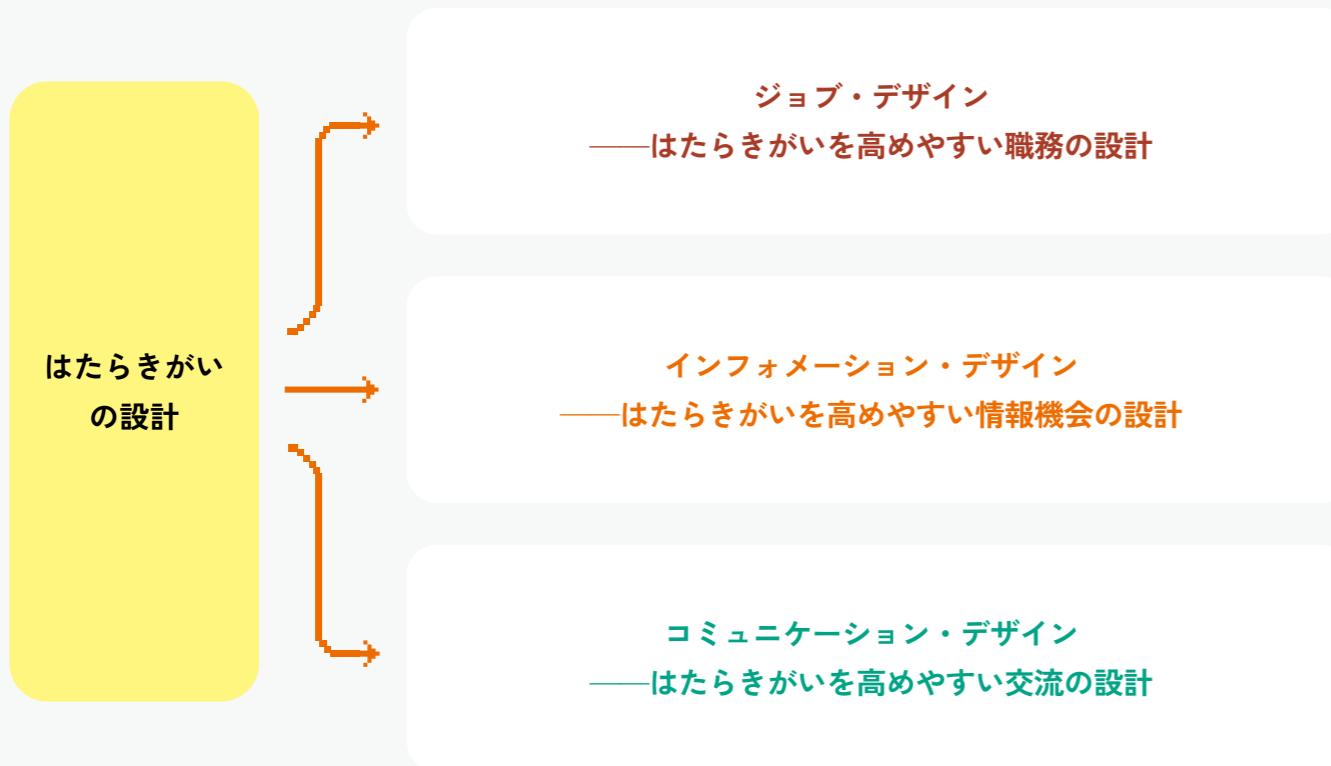
## 要点 8 心を結ぶオフィス



リモートワーカーにとって、オフィスの価値とは何なのだろうか。出社が当たり前だったころは効率性（個人作業、報告、連絡）の充実が求められていたが、リモートワークの導入によってそれらは没頭しやすい自宅環境に移管され、オフィスの価値は身体性（非言語情報）を通じた交流に置き換わりはじめた。単なる言語情報の授受はデジタルツールで十分機能することから、非言語情報が包含する細やかな意識や情動を交わせるオフィス空間が出社を動機付けるだろう。

## はたらきがいの設計にむけて

では、私たちは何に取り組めばよいのだろうか。最後に、はたらきがいの向上をめざして個人や組織でできることをいくつか提示したいと思う。本レポートで解明したはたらきがい向上の共通点とそこから見出せる取組みについて、「ジョブ（職務）」「インフォメーション（情報）」「コミュニケーション（交流）」の3つの視点に分解して考察する。



## ジョブ・デザイン——はたらきがいを高めやすい職務の設計

### Point

#### Self-expression

創造性と自己裁量の余白

自分の思想や意見を取り込める職務

#### Meaning

社会的意義の実感

社会や周囲の人々によりインパクトを与えると信じられる職務

#### Learning

学びや手ごたえ

過程や成果から自己成長や達成感を得られる職務

個人・チーム  
のできること



組織  
のできること



#### 意義を引き出す贈り物

社会的意義や手ごたえを感じられないとバーンアウトに陥りやすい。しかし、それはひとりで気づきにくいことも。仲間内で互いの仕事の意義や感謝を伝えあうことで再発見を誘発したい

#### 専門性の育成

はたらきがいの向上に有効な「自分しさへの自信」。この基盤のひとつは専門性だ。さらにそれぞれの専門性が会うとき、そこに学びある会話とイノベーションの種が生まれる。「雑談」を「知のぶつかり合い」に昇華させる一歩は専門性かもしれない

#### 創造性の兼務

創造性の発揮のしどころは職務によって異なる。保守的な職務はプロセスで、新規企画の職務は目的で創造性を發揮する余地が大きいだろう。創造性の引き出し方の異なる職務を兼務することで、各自特有の創造性が生まれうる

### ジョブ・デザインのSML：意義や手ごたえの創出

ワーカーの多くは、創意工夫による自己表現 (Self-expression)、社会的意義 (Meaning)、学びや手ごたえ (Learning) を体感できる職務からはたらきがいを得やすい。これらを獲得するために個人ができることとして、仲間内で職務の意義を伝えあう活動が考えられる。目の前の仕事ばかりに注力すると視野が狭まったり意義を見失いがちだが、そんなときは仲間の視点、つまり自分の外側の視点が仕事に深い理解と気づきを与えてくれる。仲間の仕事が同僚・市場・社会に与えた影響を伝えたり、その興味深さや発展性をチーム全体で問い合わせたりする機会を設けるとよいだろう。

一方、組織にとって「専門性」と「創造性」は相変わらずのキーワードとなる。従業員の専門性強化は一人ひとりのはたらきがいを向上するとともに、組織活動にイノベーションをもたらす観点でも重要だ。その観点では従業員の専門性が分散していること、そしてそ

の異なる知識や技術が結びつくことが必要条件であることから、組織共通の知だけでなく従業員の個人的な関心にまつわる「一見事業に関係なさそうな知」の育成も求められるだろう。さらに、創造性もイノベーションと密接だが、創造性の育まれ方は職務によって千差万別だ。そこで個々人が異なる職務を兼務して、創造性を多元的に養うことを推奨したい（兼業・副業・越境学習など）。

## Point

## Advice

仕事やキャリアへのアドバイス  
自分の業務や将来を問い合わせ直す情報を得る機会

## Behavior

ふるまい方の認知  
行動規範・経営意思・ユーザーの意見を知る機会

## Conversation

同僚や経営陣への意思伝達  
自分の思考や知識を同僚・経営に伝える機会

## 個人・チーム

のできること



## 幸と不幸の対話

客観的な成果や活動だけでなく、情動や思想のような主観性もセットで語ることで個別性の高いアドバイスの獲得や互いの多様性の理解が促進される。内省時も同様で、自分が仕事にどう反応しているか、心にまなざしを向けてみることも大切だろう

## 組織

のできること



## ピープル&amp;カルチャーブック

特にリモートワーカーにとって、組織知（人材特性や経営意識など）をすることは、はたらきがい向上にとって重要である。組織知にアクセスできるシステムやイベントは、知の獲得後の出会いの量と質を高め、従業員同士の結びつきに好循環をもたらすだろう

## 個人と経営の相互アドバイス

はたらきがいにとって情報を獲得することは大切だが、それを発信する機会も同じくらい大切だ。従業員が一方的に評価を下されるのではなく、経営・上司・同僚に意見を伝えられる機会は定期的に必要かもしれない

## Point

## Concept

チームビジョンへの腹落ち  
チームのあり方をメンバーと更新しつづける関係性

## Connection

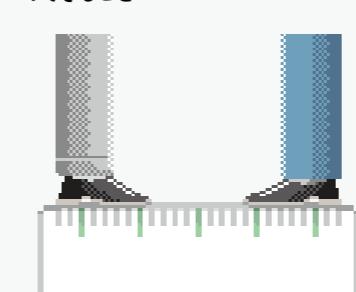
アイデアや意見の結合  
フィードバックやアイディエーションなど相互影響する関係性

## Collaboration

チーム・コラボレーション  
業務やチーム運営など様々に協働機会があり、互いの人間性や思考を交わせる関係性

## 個人・チーム

のできること



## クローズド・オープン・バランス

上司を通して学びや成長、気軽な相談を得ることがメンバーやはたらきがいにつながるため、リーダーは共感的に寄り添う姿勢も大切。しかし距離の近づきすぎははたらきがいを低下させる可能性も。リーダーはリモートワークをうまく活用して部下との距離感を調整されたい

## 組織

のできること



## 同調圧力の回避

リモートワークは新奇意見や対立意見を誘発しながら公平性も促進しやすい。従業員の同質化がみられたらリモートワークは有効な手段となる

## 情緒的な交流の場

個人的感情や身体を通した情緒的な交流がオフィスの価値を高める。分散的な働き方による疲弊を解消するためにも、ワークショップやサークル活動など、曖昧さや主觀性の許される場づくりが必要だ

## コ・ラーニング

学びあいは、はたらきがいへ強く影響する。特に、組織やチームのビジョンに則った学びあいは、個人知と組織知の両面を獲得する機会として一層重要となるだろう

## インフォメーション・デザインのABC：意思の表現と組織知の獲得

情報に関しては、仕事やキャリアへの助言（Advice）、ふるまい方の認知（Behavior）、意思の伝達（Conversation）といった活動がはたらきがいに好影響を与えやすい。これを促進するために個人間で行えることとして、主観性に富んだ対話が挙げられる。特に民主主義的な判断がしづらく客観的な正解のないテーマ（例えば、社会課題と経済的発展の両立、このチームで働く意義、など）に対して個人の感情や思想を表現できる機会は、それ自体

から精神的報酬を得るとともに、（個性を出したことによって）他者から個別性の高い助言を得たり、仲間のふるまい方に多様性を知覚することにつながるだろう。このような対話の場では、評価や正しさをはじめたり、個人の思想を押し付けたりすることが起こらないよう注意が必要だ。また、本レポートでも「トランザクティブメモリー」という用語に触れたが、組織は個人・チーム・組織の

持つ知を周知することで、従業員同士の出会いを増やしたり、組織への理解を深めたりすることができる。インターネットで見つけられる汎用的な情報（例えば、マーケティングのいろは）ではなく、同僚・上司・経営の深層に迫る情報や出会いを誘発するような、いわば顔の見える存在を深化・拡張する情報こそが人々のはたらきがいを押し上げる可能性を秘めている。

交流に関しては、ビジョンへの腹落ち（Concept）、アイデアや意見の結合（Connection）、協働（Collaboration）がはたらきがいを高めやすい。つまり、チームの方向性・アイデア・活動をメンバー同士で試行錯誤する取り組みがはたらきがいに有効である。ただしだからといって常にチームが共通の場に集まって活動すべきというわけではない。マネジャーは特にだが、仲間内の程度の距離感がはたらきがいの向上に寄与することから、

ひとりで思索する時間と、それを持ち寄って協働する時間の両立が求められる。本レポートではそれを実現しやすいハイブリッドワークの効用を取りあげたが、この働き方は同調圧力や人間関係の改善が期待できる。その場合、オフィスに集合する際はチーム方針やアイデアを協働的につくる機会が増えるので、オフィスには協働を促す空間、例えばチームルームや気軽にワークショップ／議論を行える打合せスペース、意思

や感情を引き出しやすい開放感のあるスペースなどの増強も重要である。また、オフィス空間は経営からのメッセージになりうる。例えば、協働空間が少なく個人スペースが充実していれば、会社が個人の作業や思索を重んじているように従業員は感じるだろう。それゆえ、組織のビジョンを立ちあげるとともに、それに準じた行動を促進するオフィス空間を整備することも大切である。

## 組織と従業員の共通言語 はたらきがい

この3年間がそうだったように、はたらきがいの構成要素は時代とともに変化し続けるだろう。例えば、AIが私たちの職務・情報・交流に劇的な効率化をもたらす近未来では、主觀性と身体性の影響力が増すと想像する。客観的な事実や社会の総意をAIが代弁するとき、自己表現や意思決定において創造性や感情を含む主觀性の重要性は高まる。また、出会いや対話、学びあいといった主觀性の伴う交流を全身で味わう試みは、その充実感を高めるとともに、手触り感のある確かな経験として働く誇りや自信を導くはずだ。AIから知識・知恵（頭）を借りる未来では、主觀性（心）や身体性（体）を通した体验が働くことのリアリティと充実をもたらすだろう。

また、はたらきがいの要素は人によっても変化する。これは、自分が望む環境が同僚にとっては望まない環境となる可能性を示唆する。しかし集団において、働く環境は個人の独断では決められないことが多く、他者や組織とのあわいで成立する。つまり、はたらきがいは個人に帰属しているようにみて、他者や組織との相互影響の中で育まれるといえる。そう考えると、一人ひとりが個別的にはたらきがいを模索するだけでなく、「『私たち』のはたらきがい」を共通言語に同僚や組織と対話しながら働く環境を変革することが、ポストパンデミックを彩りのある日々に変えるのではないだろうか。本レポートがその対話の手がかりとなれば幸いである。

- ・ 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".
- ・ Liden, R.C., and Maslyn, J.(1998) "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development"
- ・ Luthans, F., Youssef, C.M. and Avolio, B.J.(2007) "Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. Oxford: Oxford University Press".
- ・ Seers, A., Pretty, M.M., and Cashman, J.F. (1995) "Team-Member Exchange Under Team and Traditional Management: A Naturally Occurring Quasi-Experiment"
- ・ Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kosugi, S. et al.(2008). "Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of Utrecht Work Engagement Scale."
- ・ 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、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』、星和書店
- ・ 岩崎博論、佐々木康裕 (2021) 『バーバス「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) 『恐れのない組織「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
- ・ エドガー・カバナス、エヴァ・イルーズ (2022) 『ハッピークラシ「幸せ」願望に支配される日常』、みすず書房
- ・ エリン・メイヤー (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』、英治出版
- ・ 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・ラジアー (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
- ・ 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
- ・ ビヨンチヨル・ハン (2021) 『疲労社会』、花伝社
- ・ 前野隆司、前野マドカ (2022) 『ウェルビーイング』、日本経済新聞出版
- ・ 松尾睦 (2021) 『仕事のアランニング 働き方を学びほぐす』、同文館出版
- ・ 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
- ・ マーティン・セリグマン (2014) 『ポジティブ心理学の挑戦 “幸福”から“持続的幸福”へ』、ディスクガヴァー・トゥエンティワン
- ・ 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 VIEW 2023

ポストパンデミックのはたらきがい  
—内向化するワーカーのゆくえ—

発行日

2023年7月18日

発行人

黒田 英邦

編集

田中 康寛（ワークスタイル研究所）

デザイン

仲村健太郎+小林加代子+横山新+山本菜々子 (Studio Kentaro Nakamura)

印刷・製本

株式会社グラフィック

発行

コクヨ株式会社 | ワークスタイル研究所

〒108-8710 東京都港区港南1-8-35

TEL: 0120-201-594 | WEB: <http://workstyle-research.com/>

MAIL: [workstyle\\_lab@kokuyo.com](mailto:workstyle_lab@kokuyo.com)

本誌掲載の文章・写真・イラストの無断転載・複写・複製（コピー）・借用を禁じます

ISBN 978-4-86682-102-3 Printed in Japan

©KOKUYO Co.,Ltd

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



WORK VIEW 2021 WORK VIEW 2022



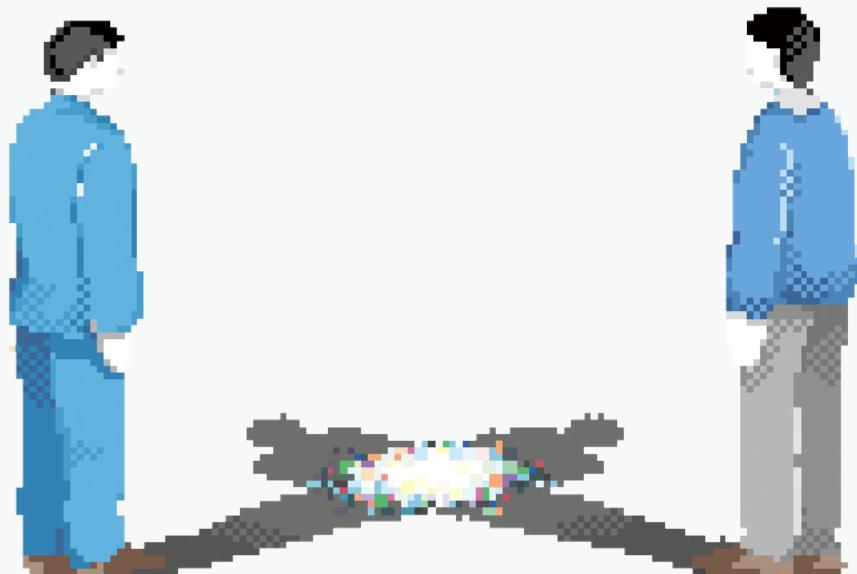
ISBN 978-4-86682-102-3

C0036

発行＝コクヨ株式会社



9784866821023



WORKSTYLE  
RESEARCH LAB.