

# WORK VIEW

2024

## 職場マナーの現在地

New Workplace Manners 10

- 01 職場で愚痴は過去のもの | 02 マイクロマネジメントを恐れすぎない | 03 職場は私事が染みだす居場所  
04 働きがいは寛容さのエネルギー | 05 モーレツからコーリツへ | 06 一貫した自己で他者に向きあう  
07 甘えないことが美德 | 08 意見に上下関係はない | 09 過度な個性はつつむ | 10 ワイガヤはもう昔



職場マナーの現在地

# WORK VIEW

2024



## 職場らしさはマナーに宿る

2024年の初頭、ドラマ『不適切にもほどがある！』がXで世界トレンド1位となり注目を集めた。昭和と令和の狭間、上司と部下の狭間で揺らぐ“常識”に翻弄されつつも試行錯誤する人びとが描かれ、（賛否両論あれど）その様子に自分の姿を照らし合わせた人も少なくなかったように見受けられた。このドラマで表現されたように、近年の働き方改革や多様性の尊重、企業へのハラスメント防止の義務化などを背景として、同僚・上司部下・顧客とのコミュニケーションのあり方が急速に問い直されている。それに伴い、職場の対人関係や組織集団における規範性や道徳性、言い換えれば「マナー」も変化しているのではないだろうか。

この仮説に基づき、“Section 01”では、ワーカーがどのような振る舞いを職場における「マナー」と捉えているのかを探る。具体的には、他者のコミュニケーションや態度に対して、多くのワーカーが「適切」または「不適切」と感じる言動、いわば暗黙的・習慣的に根付くマナー意識を10種類明らかにして、日本の職場の現状や未来の働き方を探索する。

“Section 02”では、ワーカーと会社との関係を深掘りする。既刊の『WORK VIEW』と同様に職場の環境や体験、仕事観にまつわる変容を追いながら、働きがいや孤独感、組織風土がワーカーと組織の結びつき方（所属の理由）に与える影響を紐解いていく。また、今号では組織内の業務だけでなく、ワーカーが業務外の活動や集団に打ち込むことで組織に与える影響についても考察する。

私たちワーカーは、組織に所属したり他者と協働したりする限り、マナーや風土といった無形の力に少なからず行動を規定される。その中でどのような力を受容し、どのような力に抵抗するか。そのようなことを考えながら、職場でのあり方を見つめ直す契機となれば幸いである。

## 目次

02 職場らしさはマナーに宿る

05

Section 01

職場マナーの現在地

06 Manner 01 | 職場で愚痴は過去のもの

08 Manner 02 | マイクロマネジメントを恐れすぎない

10 Manner 03 | 職場は私事が染みだす居場所

12 Manner 04 | 働きがいとは寛容さのエネルギー

14 Manner 05 | モーレツからコーリツへ

16 Manner 06 | 一貫した自己で他者に向きあう

18 Manner 07 | 甘えないことが美德

20 Manner 08 | 意見に上下関係はない

22 Manner 09 | 過度な個性はつつしむ

24 Manner 10 | ワイガヤはもう昔

26 まとめ | マナーで硬直した組織を変革する “働きがい”

27

Section 02

働き方の定点観測 ―活力を養う所属と営み―

28 進むオフィス回帰

31 「単独」と「安定」を志向するワーカー

34 働きがい・孤独・風土に連動する組織との結びつき

38 働きがい改革は女性の社外活動から（?）

42 まとめ | のめり込まない心地よさと虚無感

44 そろそろ “甘え方” を変えるときかもしれない

Appendix

46 レポートを読むための基礎情報

56 参考文献

## Section

# 01

## 職場マナーの現在地

### New Workplace Manners 10

ワーカーは職場でどのように振る舞うべきか。本レポートでは、規範的・道徳的に職場で行うべきと認識されている言動（あるいはその兆しがうかがえる言動）を「マナー」と呼び、現在の日本における職場の「マナー」を紹介する。

一般的にマナーという言葉は、テーブルマナーのような文化的な「行儀」や、ビジネスマナーのように遵守することで仕事や人間関係を円滑にする「作法」のように、概念が固定化された儀礼的な意味合いで使われることが多い。だが、本レポートでは、環境の変化に合わせて常に変わる行動規範としての意味で使用する。具体的には、特定のシーンに対して適切な（不適切な）言動だと考えるワーカーが増えれば、その意識が集団に伝播して各個人の言動を方向づける行動規範となりうるが、その行動規範を「マナー」と定義している。そのため、労働環境や

社会情勢、技術などが変化すれば行動規範としての「マナー」は変容するため、“現時点での”「マナー」として受け取っていただきたい。

また、本レポートで扱う「マナー」の実践が、ワーカーや組織にとって必ずしもよいとは限らない。例えば、面倒を被らないように仕事や人間関係に深入りしない「マナー」は、個人にとってはメリットがあるかもしれないが、組織全体にとっては懐疑的な面もある。したがって、ここで紹介する10の「マナー」を無批判に受容・実践する必要はなく、「一般的に広がりつつある規範意識らしいが、それが自分や組織、あるいは社会にとってよいことなのか」と問い直す姿勢でご覧いただけるとありがたい。

職場に適した会話とは何だろうか。現在の職場ではネガティブさが混じる会話は忌避されるようだ。図1-1は同僚が発する各種話題に対して、適切あるいは不適切と回答したワーカーの割合を示している。この図によると、職場でのネガティブな会話は不適切とされ、ポジティブな発言や態度が推奨されていることがわかる。つまり、仕事に対して常に前向きな意見を表明し、職場をポジティブ

な雰囲気で満たすことが暗黙のマナーと捉えられているようだ。

大局的にはネガティブな発言は不適切とされるが、中でも愚痴や皮肉、他者批判にまつわる発言への許容度は、ワーカーが抱える孤独感の強さで異なる。職場で孤独感を抱いていないワーカーは愚痴や皮肉といった否定的な発言を強く不適切だと捉える一方で、孤独感を抱えているワ

図1-1

ポジティブを発信せよ

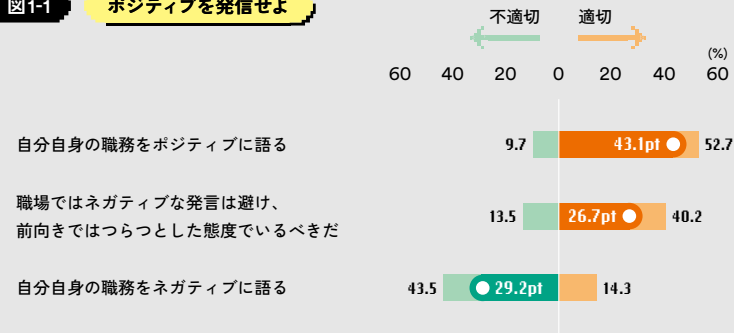


図1-2

愚痴・皮肉・批判は孤独のサイン



※図1-1の見方：同僚や上司の言動（左記）に対して、「適切」または「不適切」と判断した人の割合を棒グラフで表し、両回答割合の差分を白い円で示す。なお、各言動に対する適切さは5段階尺度で回答され、「非常に適切」「やや適切」と回答した人の合計を「適切」、「非常に不適切」「やや不適切」と回答した人の合計を「不適切」と判断したものと見なした

※図1-2の見方：基本的には図1-1と同様であり、「孤独感」が弱い人（低群）と強い人（高群）のそれぞれの反応をグラフ化した

カーは適切だと感じやすい（図1-2）。孤独だから否定的な発言を歓迎するのか、否定的な発言を同僚と交わすから孤独を感じるのかは特定できないが、否定的な発言と孤独感には一定の関連性があると考えられる。要するに、多くのワーカーは同僚と肯定的に会話することを職場における「善」と感じており、それを阻害するような否定性を遮断することが社会的な健康に結びつきやすいのかもしれない。

たしかに、自分の言動に対して同僚や上司が常に肯定してくれれば、自分にわだかまる不安や不確かさから解放されて居心地はよいだろう。しかし、ポジティブさだけを受け入れる職場は本当によい職場なのだろうか。例えば、ポジティブさを要求する職場の雰囲気は、ワーカーの不安や怒りといったポジティブ以外の感情をかき消してしまう「トキシック・ポジティビティ」の問題をはらんでいる。そして、ネガティブ感情の抑制やポジティブさの追及を意識することで失敗の回避を繰り返し考えてしまい、結果的にネガティブ感情の増幅とウェルビーイングの低下に至るというパラドクスが指摘されている<sup>2)3)</sup>。不確実性の高い時代に怒りや不安、焦りといったネガティブな感情体験は避けられないはずなのに、その体験を極度に避けるなかで直面してしまったときの不快感は膨れ上がるのである<sup>4)</sup>。

前向きであろうと努めることは、いまのチームで働くことの意義が曖昧になったり、災害によって担当商品が壊滅的な打撃を受けたり、容易に答えの出ない事態や理不尽な状況を探究し続ける力（ネガティブ・ケイバビリティ）を弱めかねない。ポジティブさだけを歓迎する雰囲気は、快楽や摩擦のない人間関係を育みやすい反面、困難な状況を受容できない脆弱なワーカーやチームを生む可能性もある。そう考えると、ネガティブさを職場から一掃するのではなく、否定や批判を含めてチームに必要な「ネガティブ」をいま一度問い直す必要があるのではないだろうか。



聡明さ、俊敏さ、包容力、カリスマ性……現代のマネジャーは多くの素養を求められがちだ。そのなかでも、図1-3によれば、“感情の協調”を希求するワーカーは多いようである。つまり、気さくで陽気に気配りをしながら、チームメンバーが誰ひとり取り残されないように、個別に親身に話を聞いて部下を盛り立てる人が“適切”なマネジャー像だという。マネジャーという役割は、もはや社会学者・ホックシールドが提唱した「感情

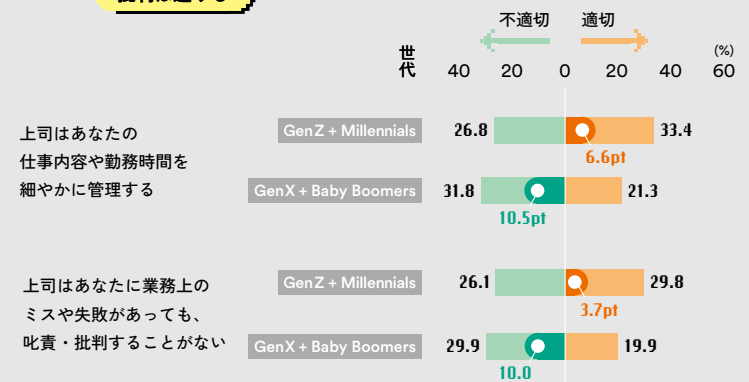
労働」の要素を帯びている。

一方で近年、ハラスメントを避けるために部下への細やかな指導を躊躇するマネジャーが増えてい<sup>るらしい</sup>。だが、特に若い世代への指導に関しては、臆病になりすぎる必要はないかもしれない。図1-4が示すように、マネジャーの介入を避ける態度はX世代以降のベテラン層に多くみられ、ミレニアル世代やZ世代は細やかな管理をむしろ歓迎しやすいからである。監視や押し付けは論外

図1-3 感情労働化するマネジャー職



図1-4 若い世代は緻密な管理を志向しながら批判は避ける



●「不適切」の回答率 ●「適切」の回答率 ○「適切」「不適切」の回答率の差

※各世代の出生年は、Z世代：1997-2012年、ミレニアル世代：1981-1996年、X世代：1965-1980年、ベビーブーマー世代：1946-1964年

だが、放任よりは事細かに指導するほうが若い世代の意識に合致するようだ。

しかしながら、若い世代は管理を歓迎する一方で叱責や批判は望んでいない(図1-4)。マネジャーによる緻密な指摘や指導に従って業務を遂行するのだから叱らないでほしい、ということなのかもしれない。この意識は、近年の若者にみられる「いい子症候群」、つまり世間から希求される善良な行動を志向することで他者からの批判を回避する傾向と重なる<sup>9)</sup>。

しかし、そのような若い世代の願望に同調して無批判が常態化することが、チームにとって有益かは疑問である。イノベーション論の研究者・ベルガンティは、他者のアイデアを批評せず相乗りするようなブレインストーミングを奨励する風潮(デザイン思考も含む)を取りあげ、批判性の欠如は議論の妥協やアイデアの浅慮を招いてイノベーションの妨げになると主張する<sup>7)</sup>。ただし、だからといって批判性はすべてのチームに有効とは言えないようである。協力的なチームでは批判が新たなアイデアの創造に好影響を与えるが、競争的なチームでは批判がアイデアの質や量を減衰させるという研究がある<sup>8)</sup>。つまり、批判はイノベーションや創造性を後押しする効果を秘めているが、それは互いに支え合うチームにおいてのみ有効と言えそうだ。

図1-3で見たように、多くのワーカーが希望するポジティブで朗らかなマネジャーを要請すれば、たしかに心理的に安全で支え合うチーム環境をつくりだせるかもしれない。しかし、ポジティブ感情だけを強いれば、マネジャーは疲弊してしまう。マネジャーも、チームや部下に違和感やもどかしさを感じることは当然ある。そんなときは、違和感から生じる批判をチームに投じてよいのではないか。メンバーへの尊重や協力を前提とするならば、批判はイノベーションの糧となるのだから。そして、部下も自分の考えを深める機会として、建設的な批判を受け入れる寛容さを備えるべきだろう。





「ワーク・ライフ・バランス」という言葉は日本社会に深く浸透しているが、理想のバランスは個々のライフステージや仕事の優先度によって異なる<sup>9)</sup>。それゆえ、職場（ワーク）でプライベートな話題（ライフ）をどの程度開示するかも人それぞれ

れだろうが、その意識の違いは、働きがいの高さにも起因しているようである。図1-5によれば、働きがいの低いワーカーはプライベートな話題を職場に持ち込む行為を不適切と感じやすく、働きがいの高いワーカーはその行為を適切と感じやす

図1-5 働きがいは私的な会話にも宿る

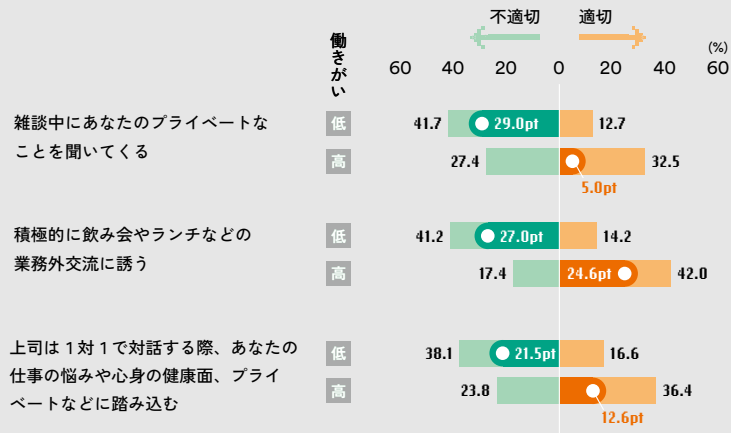
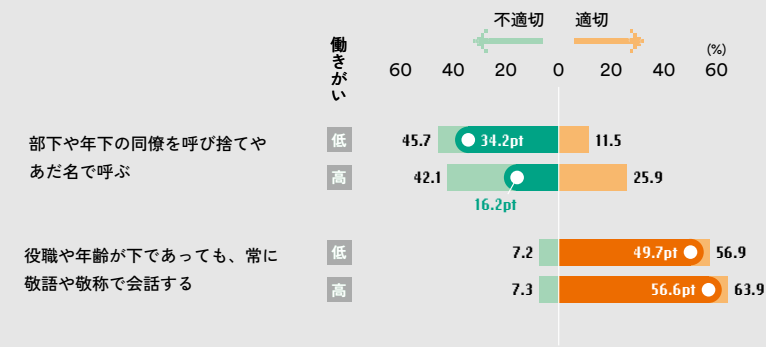


図1-6 相手が誰であれ呼称で敬意を払うべし



●「不適切」の回答率 ●「適切」の回答率 ○「適切」「不適切」の回答率の差

い。プライベートな会話を気兼ねなく発信できる職場ほど働きがいが高い職場であると考えられる。つまり、職場でのインフォーマルな交流が働きがいのバロメーターとなりうる。（注：プライベートな会話を避けるからといって働きがいが低いというわけではない）

職場でのインフォーマルな交流の頻度が、ワーカーの満足度や組織エンゲージメント、生産性を高めることはいくつかの研究で指摘されている<sup>10)11)</sup>。また、ある研究では同僚とプライベートな交流を行うワーカーは、同僚から好感をもたれたり職務上の高評価を受けたりして、援助を受けやすい傾向にあるという<sup>12)</sup>。業務外の交流で評価される点については賛否両論があるだろうが、プライベートを職場の関係に持ち込むことが助け合いや働きがいを育むことは確からしい。

近年、労働生産性や働きやすさだけでなく、ワーカーの働きがいを高める取組みが官民で推進されているが、プライベートな話題を開示しやすい職場づくりが働きがい向上の一助となりうる。そして、働きがいの向上をめざす組織が増えれば、近い将来、職場は私的な話題を持ち込める居場所となるかもしれない。

ただし、インフォーマルな交流のなかでも、呼び捨てやタメ口は控えた方が望ましいようだ（図1-6）。従来は家族や友人との関係と同様に、フランクに交流することが親密さの証だったかもしれないが、現在は適度な距離感を保って敬意を表すことが、同僚との間柄では適切なのかもしれない。

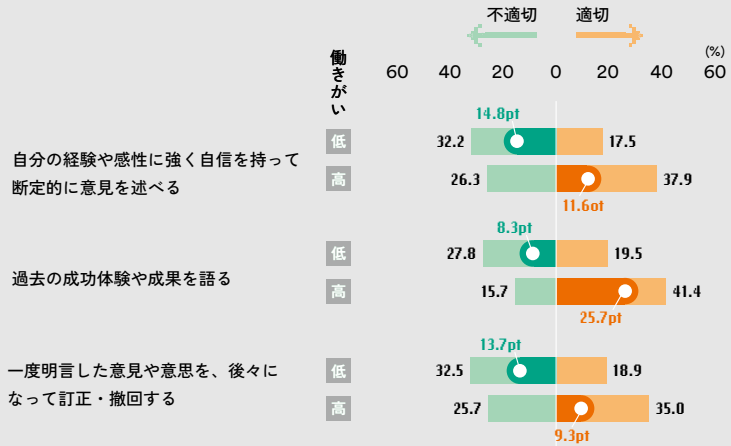
なお、インフォーマルな交流、すなわち雑談は、家庭や趣味といった話題に限らず効果的なのだそう<sup>13)</sup>。ある研究では雑談を5つに分類している。それは、個人的な深い開示（例：ペットの死の話題）や世間話（例：週末の過ごし方）、共感／不満の共有（例：上司の不満）、支援の授受（例：感謝）、業務関連の情報交換（例：会社の再編）なのだが、すべての話題が職場の人間関係を円滑さや信頼、感情的な絆をもたらすとされている<sup>13)</sup>。



“Manner 03”では働きがいの高いワーカーほどプライベートな会話を歓迎する傾向をみたが、働きがいは他者のさまざまな語り口への受容性も高めるようだ。例えば、強い自信を持って断定的に発言する同僚や過去の成功や成果を語る同僚に対して、働きがいの低いワーカーは不適切さを感じやすいが、働きがいの高いワーカーは受け入れやすい（図1-7）。つまり、働きがいは他者の自信や

成功を素直に受け入れる度量を広げると考えられる。  
一般的に日本では、謙遜あるいは自己卑下を通じて社会的な関係や集団への適応を試み<sup>14)</sup>、謙遜しあうことで相手の自尊心を配慮する人が多いとされる<sup>15)</sup>。そうであるならば、職場で自信や成功をひけらかす他者に触れると嫉妬や嫌悪を引き起こしそうなものだが、働きがいを感じているワー

図1-7 働きがいは断定も自慢も訂正も受け入れる

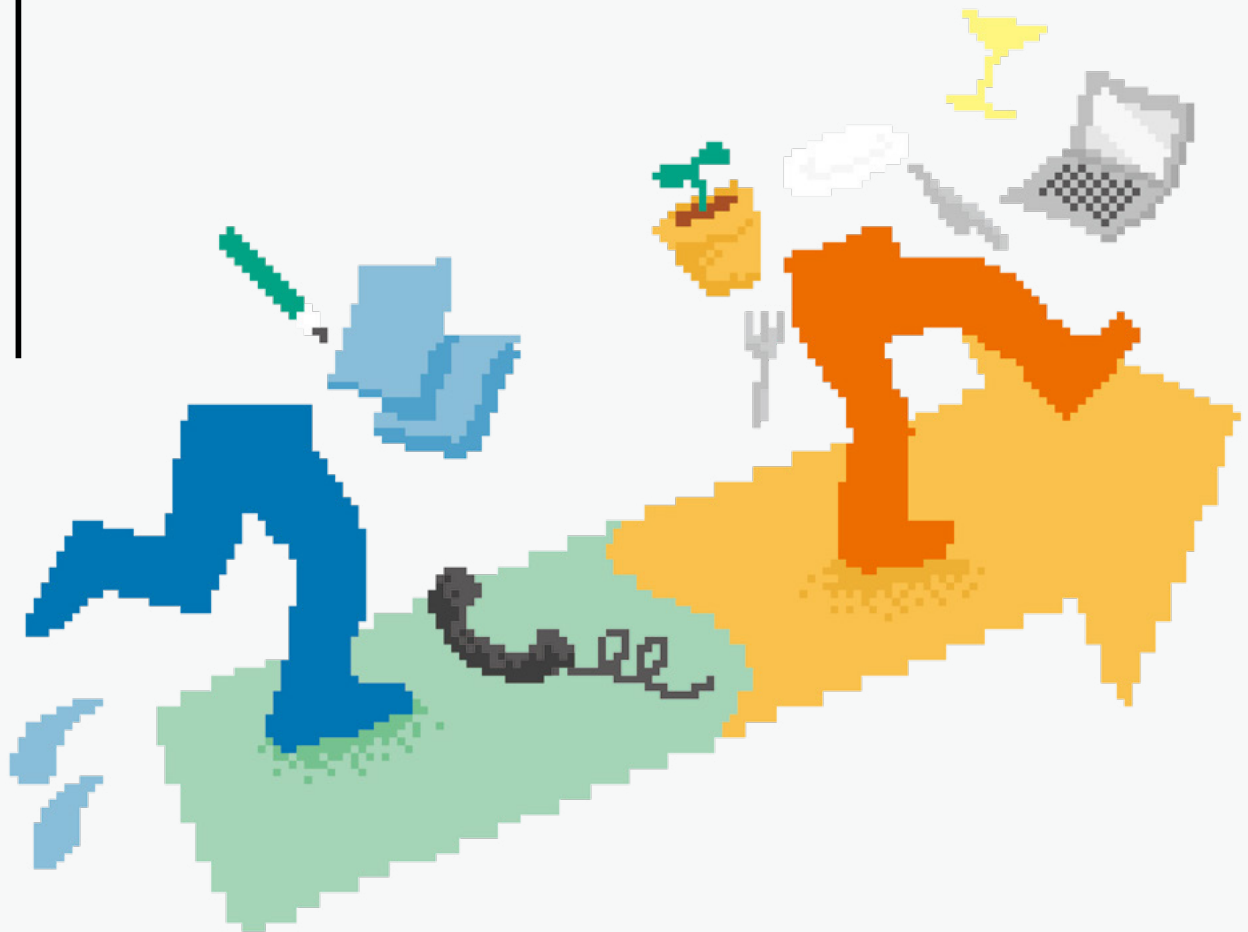


カーにとっては、自分と同様に仕事へ情熱を傾ける同志の成果が好奇心やモチベーションの源泉になるのではないだろうか。

そして、現代の職場において、自己卑下を通じて関係を構築してきたワーカーはその方法の転換を余儀なくされるかもしれない。アメリカの心理学の祖であるウィリアム・ジェイムズが「人間の本性の最も根源的な特徴は、評価されたいという渴望である」と記したように、（筆者を含めて）ほとんどの人は他者からよい評価を受けたいのだと思う。自己卑下は他者からの「そんなことないよ」という否定を持って評価を得ることを望んでいるが<sup>14)</sup>、否定的な発言を避ける近年の職場のマナー意識（“Manner 01” 参照）を鑑みれば、その評価の得方は難しくなるだろう。もちろん、自分自身で成功を語って認めてもらうのも一手だが、謙遜しがちな日本のワーカーは一方的な語らいよりも、相互に表彰／感謝しあうやり方がちょうどよいのではないだろうか。例えば、日々の感謝を伝えあうアプリケーションを活用した富士通の「サンクス・プロジェクト」<sup>16)</sup>や、コミュニティや顧客に多大な貢献をした従業員やパートナーを毎年表彰するセールス・フォースの「Salesforce MVP Program」<sup>17)</sup>など、ケ・ハレの感謝を通して尊敬と自尊心を高めあう仕掛けも有効だろう。

また、一度発言した内容を時間の経過や状況の変化に応じて訂正する同僚への受容性も、働きがいの高いワーカーほど持ち合わせている（図1-7）。日々多くの情報や技術が更新されるなかで、過去の言動を変えたりアップデートしたりすることは避けがたいし、過去を訂正する余白がない職場はあまりに窮屈すぎはしないだろうか。（非人道的／反社会的な行為は別だが）過去の訂正が許される寛容な職場をめざすならば、従業員一人ひとりの働きがいを高めることが求められる。なお、働きがいが高まる要素には、社会的意義のある職務や互いにフィードバックしあうチームなどがあり、詳細は『WORK VIEW 2023』などを参照いただきたい。





Gallup 社の調査<sup>18)</sup>によると、(従業員エンゲージメントが高い) 熱意あるワーカーの割合は、グローバル平均の23%や隣国である中国の19%、韓国の13%に対して、日本は6%と非常に低い。熱意がないと揶揄される日本のワーカーは、どのような規範意識を持って仕事や組織と向き合っているのだろうか。

まず顕著なのが、仕事中心でがむしゃらに働く

“マッチョイズム”からの脱却が強く意識されている点である。多くのワーカーが残業や休日出勤を厭わない働き方を不適切と捉え、さらに休憩や休暇の自由な取得は適切だと思っているからだ(図1-8)。一方で、組織への従順さは依然として美德とされているのか、会社から提示された職務やポジションに適応し、社会的な利益より組織の利益を優先することが従業員の適正だと捉えられて

図1-8 マッチョイズムからの脱却

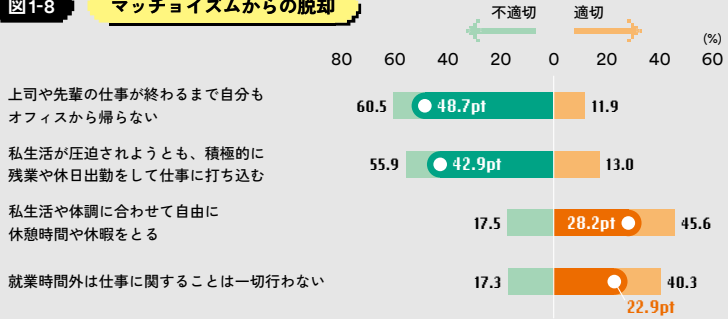


図1-9 組織の方針に従順なワーカー

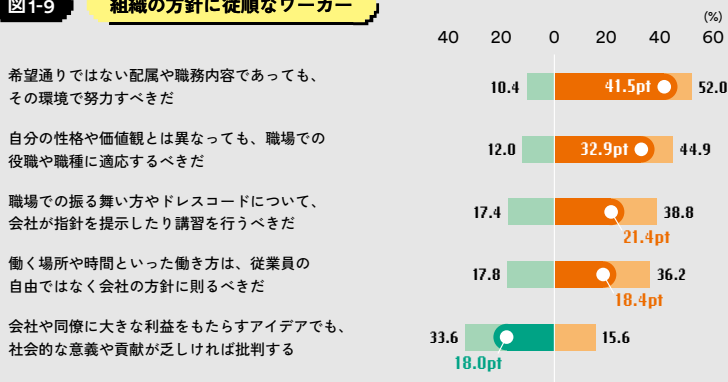
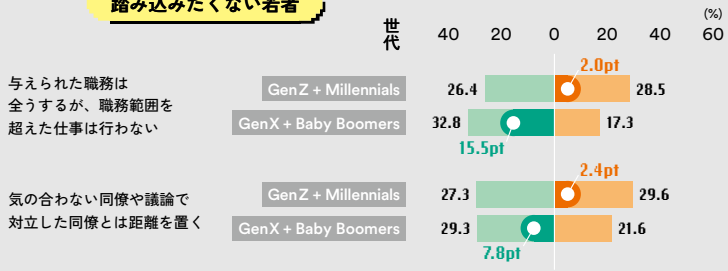


図1-10 許容範囲を超えた職務や関係には踏み込みたくない若者



● 「不適切」の回答率 ● 「適切」の回答率 ○ 「適切」「不適切」の回答率の差

いる(図1-9)。つまり、所属する以上はその組織に従順であるべきだが、私生活を蔑ろにしてまで仕事に奔走すべきではない、という意識が職場のマナーとして浮かび上がる。『なぜ働いていると本が読めなくなるのか』の著者・三宅氏は、仕事で疲弊せずに相互に支え合う持続可能な生活を営むため、生活のあらゆる側面が仕事化する「トータル・ワーク社会」から、仕事や家庭、地域、趣味などさまざまな文脈に身をゆだねる「半身社会」への移行を提唱しているが<sup>19)</sup>、“マッチョイズム”を忌避する意識はその移行を感じさせる。

特にミレニアル世代以下のワーカーは、最低限度の職務範囲や人間関係のなかで働くことが適切だと考える傾向が上の世代より強く、仕事や職場との距離感を保とうとしている(図1-10)。これは近年アメリカの若者の間で流行する“Quiet Quitting”(静かなる退職)や“Bare Minimum Mondays”(最低限の月曜日)といった、組織に所属はしながらも仕事に熱量を込めず、必要最低限の業務をこなす姿勢と類似する。このような姿勢は、ワーク・ライフ・バランスやウェルビーイング、ダイバーシティの尊重という時流のなかで、欧米や日本の若い世代に支持されているようだ<sup>20)</sup>。

ただし、これらの情報から若い世代は受動的でやる気がないと判断するのは早計である。PwCの調査によると、現業からやりがいを感じていない人ほど転職意思が強い点や、若い世代ほど転職意思が上昇傾向にある点が示されている<sup>21)</sup>のだが、つまり積極的にやりがいの獲得を志す若者は少なくないと言える。また、リクルートワークス研究所は、業務負担は低い成長機会が乏しい職場が若者の離職を促すと指摘する<sup>22)</sup>。

ここまでの情報を統合すると、若い世代にとっての「安定」は所属への意識を軸に二極化しているように感じる。終身雇用への信頼のもとに最低限の熱量で働く「受動的な安定」を求める若者もいれば、やりがいのある経験や成長を身につけて何があっても働いていける状態をつくる「能動的な安定」を探索する若者もいるようだ。

チームの同僚が、自分たちには見せない振る舞いを別のコミュニティでしていたら、あなたはどのように感じるだろうか。現在の日本ではその状況に不適切と答える人が圧倒的に多く、自己の一貫性を保つことがマナーとされるようだ（図1-11）。コミュニティや相手の立場によって態度を変えたり、（特にマネジャーが）意見を変更したりすることは許されない。ひとつの見立てに過ぎないが、この傾向はワーカーが確固たる「真の自己」を信じ

図1-11 コミュニティや立場によって変わる振る舞いを許容できない



ていると想像できる。しかしながら、これはどちらからといえば西洋諸国で根付く信念のようだ。文化進化研究の第一人者であるジョセフ・ヘンリックは、個人主義的で人間関係が流動的な西洋諸国の文化では、人の行動の原因を外部的環境より内面性に求めるため、他者との信頼を築くために言行の一貫性やユニークな個性が有利になる。だから、一貫性を求めて「真の自己」を探し続けるのだと指摘する（ヘンリックは、この特徴を普遍的ではなくて西洋諸国特有の“奇妙な”特徴だと表現する）。反対

に、血縁や地縁など内集団のネットワークで生きる社会では、人間関係やコミュニティに応じて自分の行動を調整することが求められるという<sup>23)</sup>。また、アメリカや欧州では「自己」は他者から独立した存在であり、個人の内面性（能力や価値観など）に基づいて自立的に行動する一方で、日本を含めたアジア圏では「自己」は他者との関係性や社会的文脈で定義されると考えるため、集団の調和や関係性が重視されやすい。つまり、文脈依存の思考や集団維持を重視する日本では、関係性の

維持のため集団の要求に合わせて態度を柔軟に調整することを互いに容認しやすい<sup>24)</sup>と考えられる。また、別の研究でも日本を含む東アジア圏は、世界を矛盾が満ちたものと捉え、対立意見や変化を統合して受け入れやすいと指摘されている<sup>25)</sup>。これらの研究結果を考慮すれば、日本のワーカーは他者の態度の変化を許容しそうなものだが、図1-11のような結果となったのはなぜなのか。理由のひとつは、西洋文化の吸収や都市化の進行に伴う地縁／血縁の希薄化などにより、個人主義化が進んだこと<sup>26)</sup>が考えられる（ホフステッド指標によれば、東アジア圏の他国と比べて日本の個人主義傾向は高い<sup>27)</sup>）。また別の理由として、態度の変化自体が問題ではなく、態度の違いによって自分が不利益を被ったり見下されたりすることに嫌悪や不安を感じることも推察される。例えば、ある同僚が自チームには厳しいのに別コミュニティでは笑顔で優しい場合は不適切だと感じるが、態度が逆の場合は問題ない、といった具合に。そのような態度が起こりうるのか考えてみたい。まず、日本では自己の独自性よりも所属する集団の特性を自分のアイデンティティに反映する特徴が強いとされる<sup>28)</sup>。だからこそ、自分の所属する集団は他集団よりも優れていると信じたい（内集団バイアス）にもかかわらず、態度を変えた同僚を通して自集団が軽んじられたときに自集団の価値が低下し、それに伴って自分のアイデンティティも揺らぐという精神的苦痛を味わう<sup>29)</sup>。そのような所属集団や自己を軽視される懸念を払拭するため、同僚の態度に一貫性を求めるのではないだろうか。近年、個人／集団の特定の言動が悪質だったとき、その個人／集団のすべてを社会的に排斥する動き（キャンセル・カルチャー）が広がりつつある。非人道的行為は論外だが、同僚の振る舞いに変化があっても、それを理由に“本質”を疑う職場は監視的で息苦しいように感じる。人が揺らぐことの寛容さを、もう少し取り戻したいものである。



仕事でわからないことや困難に直面したとき、あなたはどのように対処するだろうか。現在の日本では、独力で調べたり学ぶことがマナーと捉えられているようだ（図1-12）。この傾向のポイントは、安易に同僚に頼るべきではないという規範意識を含む点である。わからないことは自分で検索したり人口知能（AI）を活用したりして、他者の手を借りずに解消することが求められる。さらに、自分な

図1-12 成功のため自助努力で知識や能力を鍛えよ



りの目標や行動指針を定めて能力開発に勤しみ、もしも失敗や問題に直面したときは自己責任で決断することがマナーになりつつある。

このような自助意識や自己責任の波が職場に広がっている実態は、一人ひとりが自発的に行動することで組織内のコミュニケーション効率を高めるといった観点では理にかなっている。しかし、このマナーが浸透すれば、同僚に相談できず孤独を

感じるワーカーが増える恐れもある。日本ではすでに気軽に相談できる相手が社内にも2〜3人程度と他国に比べて少なく<sup>30)</sup>、職場での孤立や孤独が深刻化するのは避けたいところだ。

では、なぜ自助や自己責任への意識が高まっているのか。社会的・政治的な側面では、成功や失敗に対し、周囲の人や環境の影響を過小評価して、当事者自身の努力や能力に原因を見出そうとする

能力主義（メリトクラシー）の影響<sup>31)</sup>が挙げられる。つまり、成功は自助努力の賜物である半面、失敗は自業自得と見なされて自己責任論が強化されていくのだろう。

また、ツールの観点で言えば、リモートワークや生成AIの浸透も自助意識を高めているのではないだろうか。パンデミックを機に多くのワーカーがリモートワークを経験したわけだが、分散的な働き方のもとでは同期的なコミュニケーションが減少するとともに、ネットワークがサイロ化して、同僚間で情報を取得／共有することが困難になったと言われている<sup>32)</sup>。このような状況下で適切な人事評価を受けるために自助努力を続けた結果、燃え尽き症候群に陥るケースはよく指摘される<sup>33)</sup>。要するに、リモートワークでは上司や同僚から直接的に見えないからこそ、自分の努力を示そうと躍起になってしまうのだろう。さらに、Microsoftによれば世界全体の生成AI利用率は75%に達し<sup>34)</sup>、対話のパートナーが人間からAIへ移行し始めたことがうかがえる。しかし、AIの利用は仕事の効率化と引き換えに同僚とのつながりを希薄にし、AIを利用しないワーカーよりも孤独感や飲酒、不眠症に悩まされると指摘する研究もある<sup>35)</sup>。この傾向は、そもそも他者に頼ることが苦手な日本人にとっては特に深刻だ。日本人は（アメリカ人より）、他者に支援を求めることを集団調和の乱れや悪評、恥ずかしさと結びつけやすく、困難やストレスを感じたときに他者に頼れない特徴があるため<sup>36)</sup>、これが孤独感を強める可能性がある<sup>37)</sup>。

リモートワークや生成AIといった技術は、ワーカーの働き方を改良することは間違いないだろう。しかし、それが個人の生産性や働きやすさへののみ寄与するようでは、自助への偏重と人間関係の希薄化は加速し続ける恐れがある。このような技術によって私たちの仕事のあり方が問い直されているからこそ、ひとりで悩まず同僚へ頼り対話できる環境を整えるべきではないだろうか。





相手を傷つけないように、場の空気を壊さないように婉曲的に発言することは美德ではなくなったのかもしれない。相手の立場に依らず自分の意見を率直に述べたり、衝突を厭わず建設的な議論をしたり、自分の成果を同僚にアピールしたりすることを多くのワーカーが適切だと判断しているからだ（図1-13）。逆に、回りくどい表現は、コミュニケーションの効率性や正確性の面から避けられるだろう。

しかし、客観的には批判や衝突は理想なのだが、自分自身がその渦中に巻き込まれるとなったら抵抗感を持つ人は少なくないのではないだろうか。それは、日本における2つの文化的背景から推察される。ひとつは、日本では成功時は運や課題の

簡易さを要因としやすいのに対して、失敗時には自分の能力や努力の不足といった自分の内面を責める傾向が強いこと<sup>38)</sup>。もうひとつは、アメリカでは自己と他者を区別してユニークな能力を各個人が持つことを重視するのに対し、日本では自己を人間関係の一部と認識して<sup>39)</sup>、集団や社会における理想的な存在であろうとすること<sup>40)</sup>。つまり、自分の意見が批判されることは、集団から希求される「存在」に不適合（≒失敗）を突きつけられたと認知しやすく、さらにその失敗の要因を自己の内面性に求めることで存在否定に陥るのではないだろうか。

では、批判が存在否定ではなく、意見やアイデアの改良と認識されるにはどうしたらよいの

図 1-13 意思を表出せよ

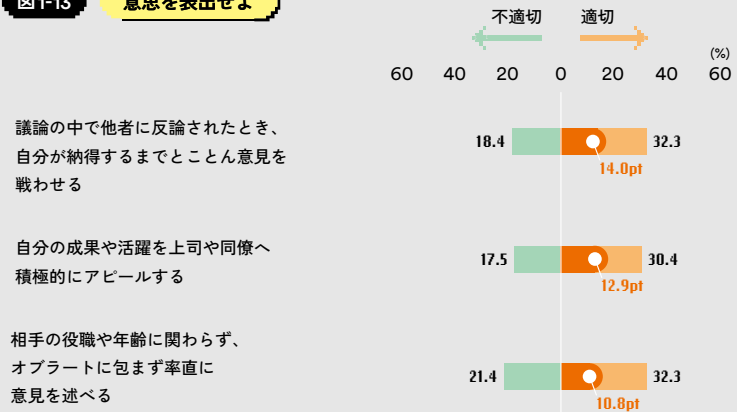
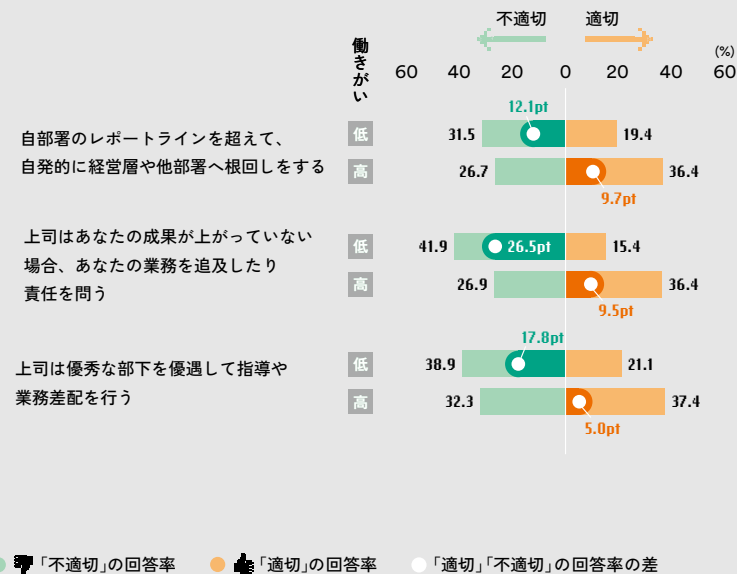


図 1-14 働きがいはルールの呪縛を解き放つ



うか。ひとつの方法は、チーム内で率直な意見を交わす際に、他のチームメンバーに蔑まれたり根に持たれることがないと感じられる感覚、いわゆる心理的安全性を高めることだろう<sup>41)</sup>。心理的安全性を提唱したエドモンソンはそれを高める取り組みとして、仕事を学びと捉えたり、各個人が間違える存在だと認知するなど、自己を客観視する方法を挙げている<sup>42)</sup>。

また、自分の「本音」と「建前」の使いわけを正しく認知することも有効だと思われる。哲学者・千葉雅也はある対談で本音と建前に関して、「会議室的な建前は社会にとって重要で、だから本気じゃなくても『そういうことにしておこう』として演技する。しかしそれが演技だと自覚する場として、廊下の本音も必要になるわけです」と述べた<sup>43)</sup>。会議中の発言は、職業的・組織的な役割を反映した「建前」の場合も多いだろう。しかし、誰かに批判されてひとりで悶々と振り返ると、その「建前」を「本音」と錯覚して存在否定に陥るかもしれない。だからこそ、会議が終わった後に「本当はこう言い返したかった」「XXさんあんなに否定する必要ないよね？」といった「本音」を同僚と共有するような、あくまでも「建前」が批判されたことを確かめる「非公式な場」を意図的につくとよいのではないだろうか。

最後に図1-14をみると、働きがいの高いワーカーは、組織の縄張り意識や平準化という呪縛にとらわれず、レポートラインの逸脱や優秀人材の優遇を行う同僚／上司に対しても寛容である。また、上司が厳しく成果を言及することにも歓迎する傾向がみられる。相手をリスペクトする思いやりが大切なのは言わずもがなだが、調和を重んじすぎて会話や組織の枠組みに囚われる必要はないのではないか。誰かの批判や不文律の逸脱に組織不適合の烙印を押すのではなく、組織と個人の働きがいを向上する行動として歓迎できるチームづくりが求められるように思う。



2023年度新入社員を対象にしたある調査によると、個性を尊重する職場で働きたいと答えた人は50.7%（10年前は28.9%）で過去最高だったという<sup>44)</sup>。その希望とは裏腹に、図1-15を参照すると、個性的な言動の自由はまだ職場に到来していないようだ。まず、自分らしい服装での出社やオフィ

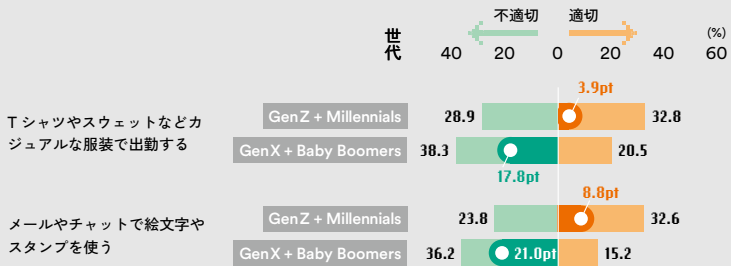
スでの音楽鑑賞など、職場で自分の世界観に浸る態度は不適切と認識されやすい。しかも、主観的な意見を場に投じたり、周囲の意見に同調しない発言をしたり、あるいは社外へ自分の考え方を発信したりすることを不適切と捉えるワーカーは多数派である。つまり、オフィス空間や組織の調和

を乱しかねない個性の発露は基本的に望まれないようだ。その一因は、日本では個人のユニークさ（個性）より集団から希求される役割や調和を重視する傾向があるからだろう（“Manner 07” 参照）。例えば、日本では個人的な出来事（昇進など）よりも関係性

図1-15 個人的な思想が組織内外に発露してはならない



図1-16 若い世代はカジュアルなモードで働きたい



● 「不適切」の回答率 ● 「適切」の回答率 ○ 「適切」「不適切」の回答率の差

（感謝など）に幸せを見出しやすかったり<sup>30)</sup>、言葉の解釈ひとつとっても「個人主義」をアメリカでは「個性的」や「自立」とポジティブに認識するが、日本では「利己的」や「孤独」とネガティブに認識したりすること<sup>45)</sup>などが象徴的だ。要するに、日本では「個性」と「調和」が相反する概念と捉えられ、そのうえで新規の関係構築より長いつきあいを重視しがちな日本の職場<sup>46)</sup>では「個性」より「調和」が尊重されるようである。では、調和を前提としながらも、個性の発露も前向きに捉えられる方法はないものだろうか。ひとつの方法として、人材流動性がヒントとなりそうだ。西洋圏（主にアメリカ）では人材流動性が高いため、見ず知らずの人と短期間で信頼関係を築くために互いの個性（例：相手が持ち合わせない職能など）を手がかりに相手进行评估する<sup>23)</sup>。この姿勢は長い年月をかけて形づくられた社会構造の賜物であり一朝一夕で模倣できるわけではないが、短期間で信頼関係を構築せざるを得ない状況が増えると互いの個性に着眼しやすくなると推察される。例えば、約40社が参画する「キャリアオーナーシップとはたらく未来コンソーシアム」が実践中の企業間での相互副業であったり<sup>47)</sup>、部門の枠を越えて従業員の可能性を引きだすためロート製薬が推進する社内兼務や社内起業といった事例<sup>48)</sup>は、人材流動性が高まることで短期間での信頼関係の構築に迫られて、個性が発露しやすくなる施策だと考えられる。また、若い世代の価値観も、個性を抑えるオフィスに変化の兆しを感じさせる。例えば、Tシャツでの出勤や絵文字の使用など、若い世代ほど形式ばらない身だしなみやコミュニケーションを支持している（図1-16）。個性の発露とまではいかずとも、「オフィスの伝統」が少しずつ解けはじめてるように感じる。ただし、個性や多様性は尊重されるべきだが、各個人が過度に主張すれば自分勝手だと見なされうる。職場の個性と調和のバランスはどうあるべきだろうか。





SNS、ニュースサイト、Slack、メール.....私たちは多量の情報に注意を奪われ、集中力の継続時間はどんどん短くなっている<sup>49)</sup>。さらに、オフィスでは同僚の言動も集中を遮る。リモートワークでオフィス以外の没頭できる環境を経験したワーカーは、集中を妨げる同僚の“音”に耐えられないようだ。実際、オフィスで話し声や笑い声が大きい同僚を不適切と判断するワーカーは多く、さらにはリモート環境下での相手の背景音や家庭音に対しても敏感である(図1-17)。他人の音に神経

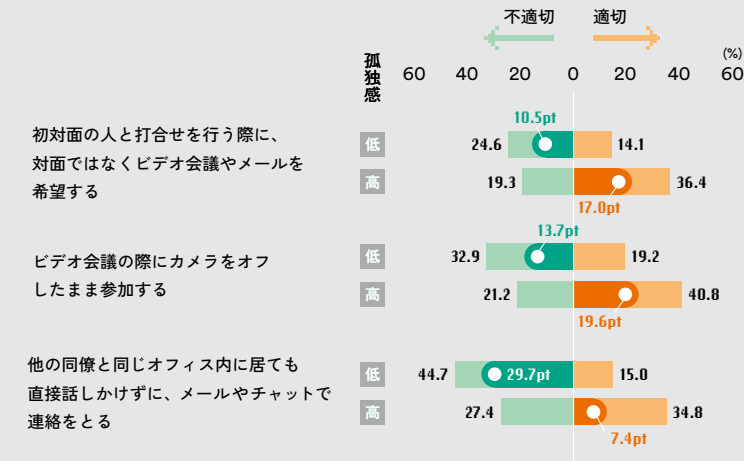
質になる現在、同僚の耳に負担をかけないように静かに過ごすことがマナーなのかもしれない。しかし、多くのオフィスは音を避けづらい構造ではないだろうか。2010年代以降に同僚間の情報交換やコラボレーションの増加を狙って、デスクや打合せスペースの壁を取り払うオープンオフィスが増えたためだ。だが、その開かれた環境は騒音をもたらし、ワーカーの効率性や正確性、そして健康に悪影響を及ぼすことが指摘された<sup>50)</sup>。しかも、利点だったはずのコラボレーション

機会も疑問視されている。Waberらの調査によれば、キュービクルオフィス(仕切り付きの自席)からオープンオフィスに変更した組織では、相談相手やその周辺の人を邪魔しないように配慮して、対面での交流が約70%減少し、デジタルコミュニケーションがそれを補うように増加した<sup>51)</sup>。この結果は、交流やコラボレーションを創発しようとオフィス回帰を推進する近年の企業の狙いが、オープンオフィスでは達成されにくいことを示唆する。また、コミュニケーションがデジタルに置

図1-17 許容できない他人の音



図1-18 孤独感の強い人ほど会話を同期しない



● 「不適切」の回答率    ● 「適切」の回答率    ● 「適切」「不適切」の回答率の差

き換えると、うつ病のリスクが増える」と指摘する研究もある<sup>52)</sup>。つまり、オープンな設えは騒音問題を起点にコラボレーション機会を妨げ、生産性や健康に害を及ぼす可能性すらあるようだ。

ただし、この問題点は空間のオープンさに加えて働く場の選択性の低さが重なりと発生しやすくなると指摘されており、オープンな空間であっても個室やリフレッシュ空間などを設けて体験の幅を広げたり<sup>53)</sup>、チームスペース間にコーヒーマーカーなど会話の誘発剤を設置することで<sup>51)</sup>、精神的安定と交流は保たれやすくなると考えられる。ワイガヤから逃避できる空間があってこそ、ワイガヤオフィスは活きるのではないだろうか。

なお、騒音に関して言えば、実は静寂よりも70dB(喫茶店でおしゃべりがなされてるレベル)程度の少し騒がしい空間が生産性や創造性を最も高めると言われる<sup>54)</sup>。そして、集中を妨げるのは騒がしさよりも自分にとって意味のある発言が耳に入ることなのだという。企業は静寂で閉鎖的な空間ではなく、パーティションや空間マスキングなどを用いて、同僚の行動を遮り音をばやかす工夫をすべきなのではないだろうか。

また、音だけでなく表情をオープンにすることへの抵抗感も一部のワーカーに広がっている。それは孤独感の高いワーカーであり、対面よりビデオ会議やメールを優先したり、ビデオ会議時に顔を閉ざしたりすることを推奨しやすい傾向がみられる(図1-18)。たしかに、カメラをオフにすれば疲労感が低減されると示した研究はあるのだが<sup>55)</sup>、オンの状態でも仕事や組織へのエンゲージメントが高いワーカーは疲労感を感じにくいとされている<sup>56)</sup>。つまり、表情の非開示、エンゲージメントの低さ、疲労感には一定の関連があると考えられる。もちろん、この結果に因果関係はないため、カメラオフのワーカーに悪いレッテルを貼ってはならないが、表情を見せない従業員が増えたら、疲労や孤独、熱意の低下のシグナルとしてマネージャーはチームを気かけるとよいだろう。

## Section 01

マナーで硬直した組織を変革する  
“働きがい”

### 足並みを揃えるための平等意識

職場での規範意識つまり「マナー」は、ワーカーが抱えている他者や組織との向き合い方を反映している。ここでは、“Section 01” で扱った10個の「マナー」からその向き合い方を整理する。

まず、他者との向き合い方に関して特徴的なのは、相手に依らず態度を変えない一貫性を備え〈M06〉、気軽に他者の知恵を頼るのではなく努力で知識や能力を蓄えるべきとする自己責任的な規範意識が広がりつつあることだ〈M07〉。他者に頼ることへの躊躇いがみられる。上司部下の関係は特に過敏になっており、マネジャー職は情緒的な気配りを多分に内包していることから感情労働化している側面もみられた〈M02〉。

また、組織との向き合い方に関して、組織に自分の心身を尽くすワーカーはだいぶ少数派となったが、組織が定めた配属やルールへの従順さは高いようだ〈M05〉。こうした組織との調和を受け入れる姿勢は、職務や議論に交じる主観性や自己表現としての身だしなみを許容しない意識にも表れているように感じる〈M09〉。

つまり、仲間との距離感を保ち、他者や組織ルールをみなが平等に受け入れて足並みを揃えることが職場のマナーと捉えられているのかもしれない。たしかに、それが組織の調和と心地よさを生むこともあるだろう。しかし、（セーフティネットの役割や差別解消を超えた）平等意識への偏重は個性や他者への批判性を失わせ、組織からイノベーションや創造性を奪う危険性があるのではないだろうか〈M02〉。

### 型破りを後押しする働きがい

そして、同僚に積極的に踏み込まない職場は、孤独の住处となるかもしれない。本レポートでは、孤独感が強いワーカー特有のマナー意識を2点呈示した。愚痴や皮肉といった否定的なコミュニケーションを歓迎しやすいこと〈M01〉。そして、表情を見せたり対面で会話する体験を拒みやすいこと〈M10〉。つまり、孤独感の強さと否定や閉鎖には一定の関連性があり、両者が連続的に発生すると孤独の袋小路に迷い込む恐れがあると推察される。リモートワークや生成AIが孤独感を高める可能性についても言及したが〈M07〉、今後これらのツールが存在しない働き方は考えにくいだろう。こういったツールを取り入れて自助努力（一種の閉鎖性）を押し付けて孤独感が宿る職場から、他者を頼ることを恐れない職場への転換が改めて求められるのではないだろうか。

一方で、熱量に満ちた職場をめざすならば、働きがいの高いワーカー特有のマナー意識は参考となるかもしれない。それは、世間的な枠や型を取り払うことに躊躇しづらいことである。職場にプライベートな話題を持ち込んだり〈M03〉、他者の強い自信や心変わりを許容したり〈M04〉、業務達成のため部署や年齢の枠を超えて根回ししたり〈M08〉。これらは調和を好む日本の職場では敬遠されがちな言動でもあるが、働きがいの高さ（と、関係者への敬意）はその壁を乗り越えさせる。裏を返すと、働きがいが低ければ、仕事や同僚と距離を保ち足並みを揃えて穏便に就業時間を過ごすことになるだろう。

足並みを揃えることで得られる安心感も大切だが、組織に働きがいを宿すのであれば、型破りや非常識を気にせず敬意を沿えて同僚に頼ることが許される組織づくりが必要なのではないだろうか。

※ 〈〉内の記号は“Section 01” で扱ったマナーの項目を表す。〈M01〉＝“Manner 01”

## Section

# 02

## 働き方の定点観測 ―活力を養う所属と営み―

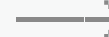
### Work Trends 2024

“Section 02” では、働き方や仕事観、帰属意識、社外活動（業務外活動）にまつわる実態を探る。特に、働き方や仕事観に関しては経年変化を追い、帰属意識については組織風土や働きがい、孤独感との関係を探っていく。そして、社外活動に関しては主に性別／年代別の比較を通して社外活動の効用や課題を掘り下げる。組織内の環境と組織外での営みに焦点を当てて、これらの「働く」を考えていきたい。

## 進むオフィス回帰

——働く場や働く時間の使い方は、どのように変化しているのか？

働く場の選択は、  
どう変化した？



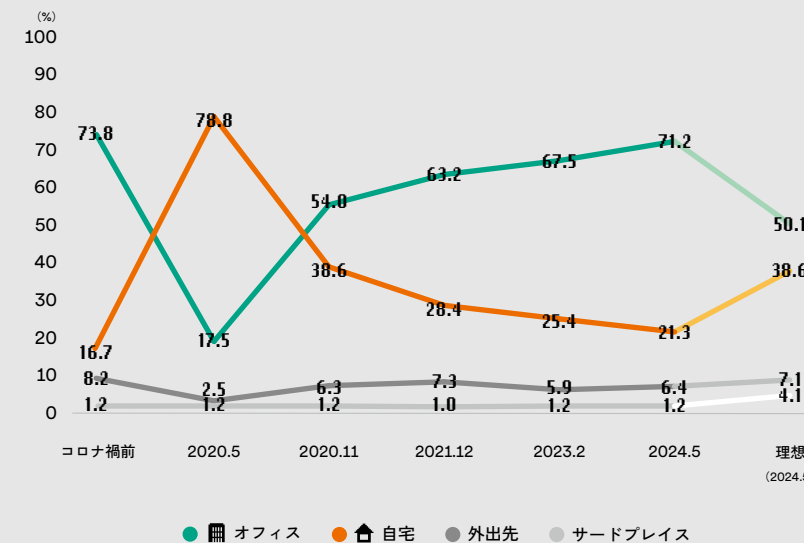
出社率は7割を突破

働く環境の変容



図2-1

働く場の推移



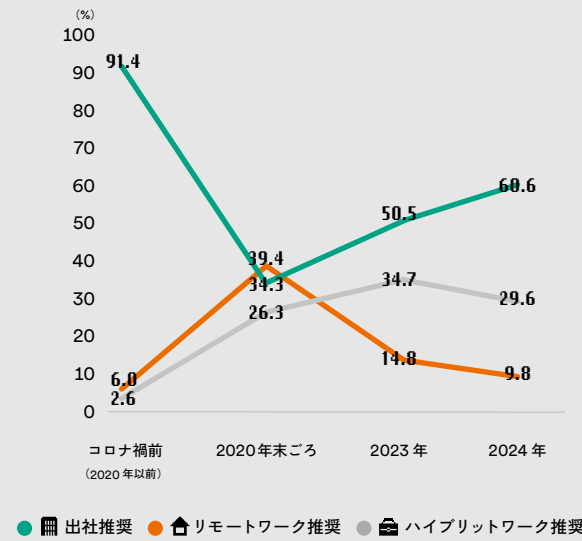
※すべての年において三大都市圏（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、愛知県、岐阜県、三重県、大阪府、京都府、兵庫県）のワーカーのみ対象  
※日本全国（ウェイトバック集計）の場合、オフィス：77.5%、自宅：14.4%、外出先：7.1%、サードプレイス：1.0%（2024年5月）

2020年のパンデミックをきっかけにリモートワークは市民権を得たが、4年が経った現在、日本のワーカーはどのような場で働いているのか。働く場の選択比率に関する経年変化（図2-1）を見ると、2024年の出社率は71.2%（前年比3.7pt上昇）、在宅勤務の割合は21.3%（前年比4.1pt減少）となり、パンデミック以前の水準に戻っている。オフィス回帰の傾向は、企業が推奨する働き方からも一目瞭然である。2023年まで出社推奨企業とリモー

トワークを導入する企業の割合は拮抗していたが、2024年は出社推奨企業が60.6%（前年比10.1pt上昇）と大きく上昇した（図2-2）。なお、働く時間に関する勤務制度は、フレックス制を導入する企業が微増しているものの、2021年から大きな変化はない（図2-3）。直近4年間に限っては、企業は働く場の調整に力点を置いていたと言えそうだ。一般的には企業は出社を、（主にオフィスワーカーだが）ワーカーはリモートワークを要求する傾向

にあると言われる<sup>57)</sup>。これは、両者が重視するポイントが異なるからだろう。企業は組織全体の生産性向上をめざし、従業員間の相乗効果を期待する。しかし、リモートワークは全社的なネットワーク化や迅速なコラボレーション<sup>58)</sup>、さらに創造的なアイデアの創出をも阻害するとの指摘もある<sup>59)</sup>。それゆえ企業はリモートワークを避けたい。一方で、ワーカーは個人集中のしやすさやワークライフバランスなどを理由にリモートワー

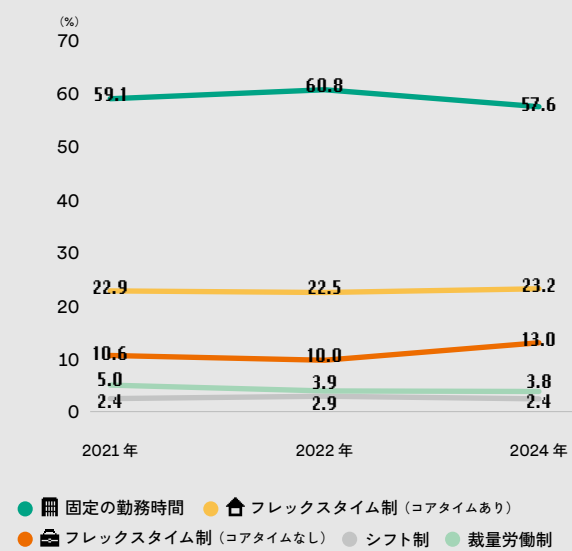
図2-2 企業が定める出社制度



※すべての年において三大都市圏のみ対象

※日本全国（ウェイトバック集計）の場合、出社推奨：70.8%、ハイブリッド推奨：22.1%、リモートワーク推奨：7.1%（2024年5月）

図2-3 企業が定める勤務制度



※すべての年において三大都市圏のみ対象

※日本全国（ウェイトバック集計）の場合、固定：65.7%、フレ（コアあり）：18.6%、フレ（コアなし）：9.9%、シフト：2.8%、裁量：3.1%（2024年5月）

クを希求しやすい<sup>60)</sup>。つまり、集団の生産性に着眼する企業側は出社が、個人の生産性に着眼するワーカー側はリモートワークが理にかなっていると考えている。

出社に縛られたくないワーカーに対して、無料の食事や多彩な空間、ヨガイベントといった特典だけで出社を促すことは難しくなり、グーグルやJPモルガンなどは出社頻度と人事評価を結びつけることで半強制的に出社を促進している<sup>61)</sup>。こ

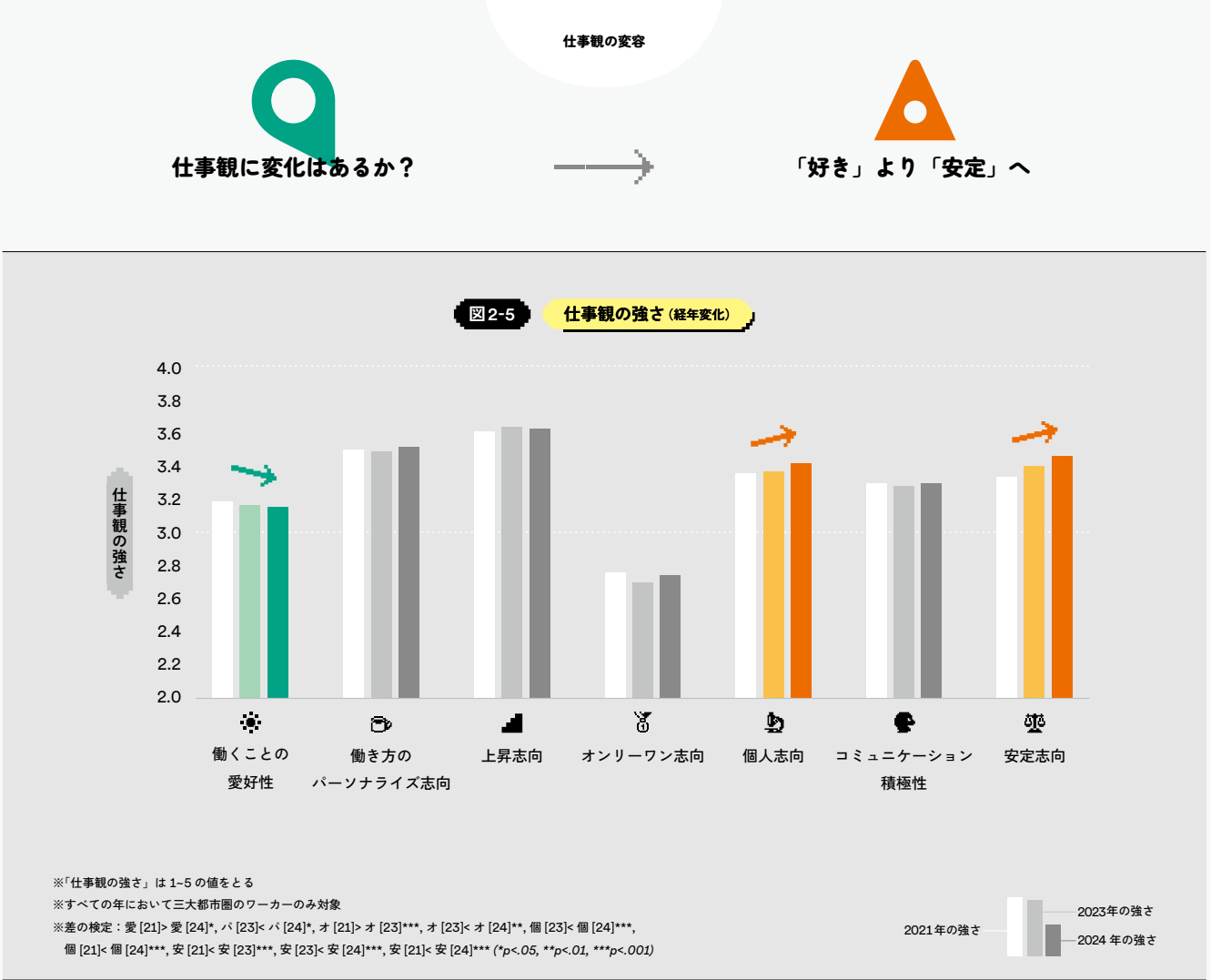
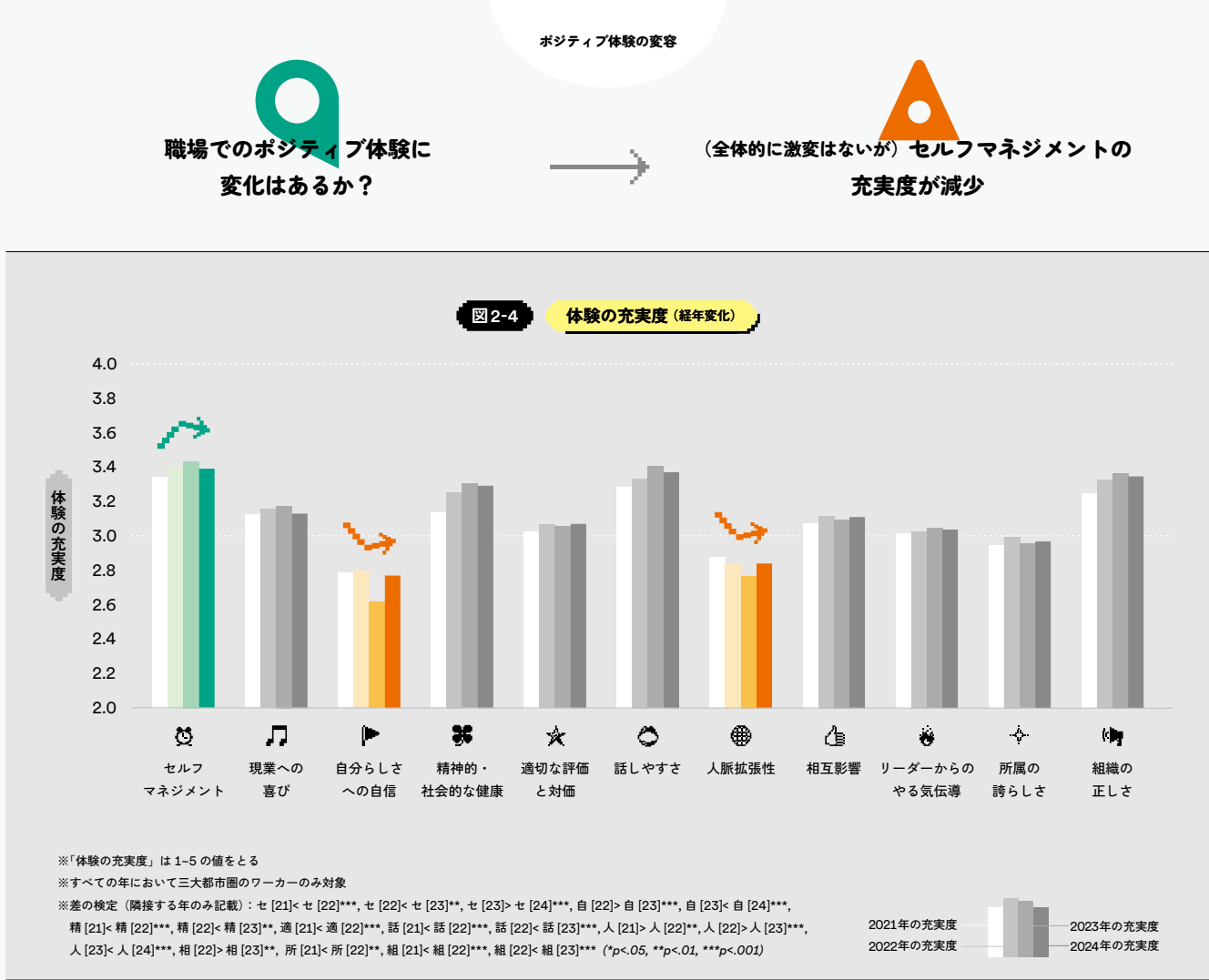
うした出社要請に対して、ワーカーは出社記録を残すためだけにオフィスで少々の会議やコーヒーブレイクを済ませて自宅へ戻る「コーヒー・パッシング」で抵抗しており<sup>62)</sup>（アメリカではハイブリッドワーカーの58%が経験済み）、企業とワーカーのいちごっこは果てしなさそうだ。

個人の生産性が今後AIによって高まる可能性を考えると、企業が各個人の生産性向上をめざしてリモートワークを推進し直すことはないかもし

れない。一方で、育児者、介護者、障がい者などにとっては、リモートワークが労働を可能にしている側面もある。出社かリモートワークか二律背反で判断するのはやめて、各ワーカーとチームの最適な働き方を試行錯誤し続ける必要があるだろう。

## 「単独」と「安定」を志向するワーカー

——仕事との対峙の仕方はどのように変化しているか？



「働く」においてどのような種類のポジティブ体験が充実したのか、図2-4から探る。まず、2023年まで減退傾向だった「自分らしさへの自信」や「人脈拡張性」の充実度は、2022年の水準程度に回復しつつある。これは出社頻度の上昇に伴って、対面で同僚や社外の人びととの社会的な交流機会が増加したことが要因と考えられる。ワーカー間の相乗効果を期待して出社を推進する企業の動向を前頁で記したが、新しい出会いの増加は企業にとって望ましい傾向だろう。

一方で、自分の意思で働き方やキャリアをコン

トロールできる体験「セルフマネジメント」は、2023年に比べて得にくくなったようだ。働き方の観点では、ハイブリッドワークを推奨する企業が減ってきたこと（図2-2）が一因と考えられる。完全に出社またはリモートワークであれば働く場を選択する余地が減るが、ハイブリッドワークの場合は職務やチームの状況を鑑みて働く場を自己管理しなくてはならない。そのような働き方を実践するワーカーが減ればセルフマネジメントの機会は減少するだろう。また、キャリアの観点では、バンデミック以降に上昇していた転職率が2023

年ごろから横這い～減少傾向に転じたマイナビの調査<sup>63)</sup>を参照すると、職場を自己選択する意味でのセルフマネジメントの停滞が示唆される。

このように直近ではセルフマネジメントの機会が減少しつつあるが、Future Forumの調査<sup>64)</sup>によればスケジュールを柔軟に変更できるワーカーはそうでないワーカーに比べて生産性が29%高く、集中力も53%向上するという。企業は時間、場所、キャリアにまつわる働き方の選択性をどこまで高めるべきか再考する時期にあるのかもしれない。

「働く」との向き合い方（仕事観）は、直近4年間で少しずつ変容している。そのことを、2021年から2024年における7つの仕事観の変化を示した図2-5で確認する。明確な変化は、「安定志向」と「個人志向」が徐々に強まる一方で、「働くことの愛好性」は弱まっていることだ。つまり、働くことに生きがいや楽しみを見出すよりも、平穏で安定的に日々の仕事に取り組めたり、ひとりで黙々と職務を遂行したりする意識が強まっていると考えられる。

マイナビの経年調査<sup>65)</sup>によると大学生の企業

選定理由について、2020年以降「自分のやりたい仕事ができる会社」を抜いて「安定している会社」が最上位となり、「給料の良い会社」とともに選定割合が上昇し続けている。今回の調査結果と照らし合わせると、学生と会社員のいずれにおいても、自分の職業生活をプラスに転換するための「職の獲得」より、マイナス面を少なくするための「組織への所属」が強く意識されるようになったと言えるのではないだろうか。

また、「個人志向」の強まりは自律性や個人主義の高まりとも捉えられるが、日本での個人主義

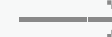
化には少し注意が必要である。“Manner 09”でも一部記載したが、日本では個人主義を利己的と見なしやすく、個人主義傾向が高い人は親しい友人が少なく幸福感が低くなりやすいことが指摘されている（アメリカは両者に関連がない<sup>45)</sup>）。もし「個人志向」が強まる背景に同僚との親密な関係を選けるような閉鎖的な志向があるとなれば、ワーカーの孤立や幸福感の低下を招く恐れがあるため、仲間との協力で達成できる職務を用意するなど協働を促す工夫が必要だろう。



## 働きがい・孤独・風土に連動する組織との結びつき

——ワーカーと組織の関係性は何に影響されるのか？

孤独や働きがいと  
所属意識は関連する？



孤独は所属意識を  
愛着から損得勘定へ変える

個人の感情と組織との結びつき

図2-6 「孤独感」と「組織コミットメント」の関係

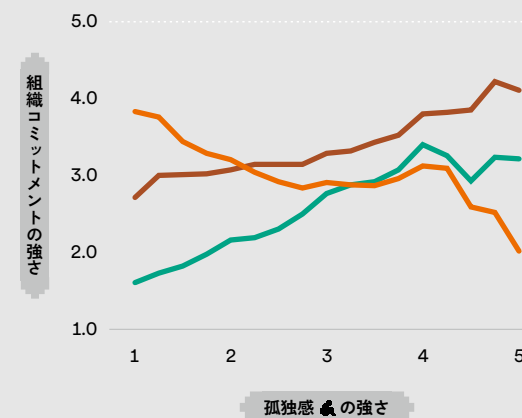
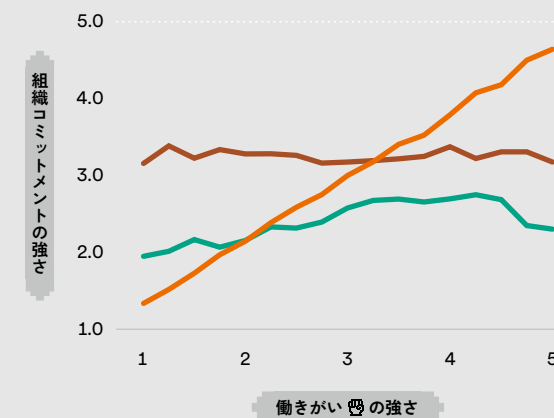


図2-7 「働きがい」と「組織コミットメント」の関係



●❤️ 情緒的コミットメント ●🔗 規範的コミットメント ●🏢 存続的コミットメント

※「孤独感」および「働きがい」は1~5の値をとる  
※「組織コミットメント」は1~5の値をとる

前頁で「職」より「所属」を重視するワーカーの意識を考察したが、ここでは組織への所属意識（組織コミットメント）に焦点を当て、職場での心的状態（孤独感や働きがい）との関連性を探る。「組織コミットメント」は3種類に分類され、「情緒的コミットメント」は組織への感情的な愛着（want to）、「存続的コミットメント」は所属／退社することによる損得（need to）、「規範的コミットメント」は所属し続けなければならないという義務感（ought to）、によって所属意識を得るという<sup>66)</sup>。

図2-6は、それら3種類の組織コミットメント（縦軸）がワーカーの孤独感の強弱（横軸）によって

変容する様子を示したグラフである。このグラフから、孤独感が低いワーカーほど「情緒的コミットメント」が強くなり、孤独感が高いワーカーほど「存続的および規範的コミットメント」が強くなる傾向がみえてとれる。

同様に、組織コミットメントと働きがいの関係を探てみると（図2-7）、「働きがい」が強くなるほど「情緒的コミットメント」が強くなる。ただし、「存続的および規範的コミットメント」は「働きがい」の強さに応じた変化が乏しく、両者の関係は希薄なようだ。

これらの分析をまとめると、職場での孤独感の

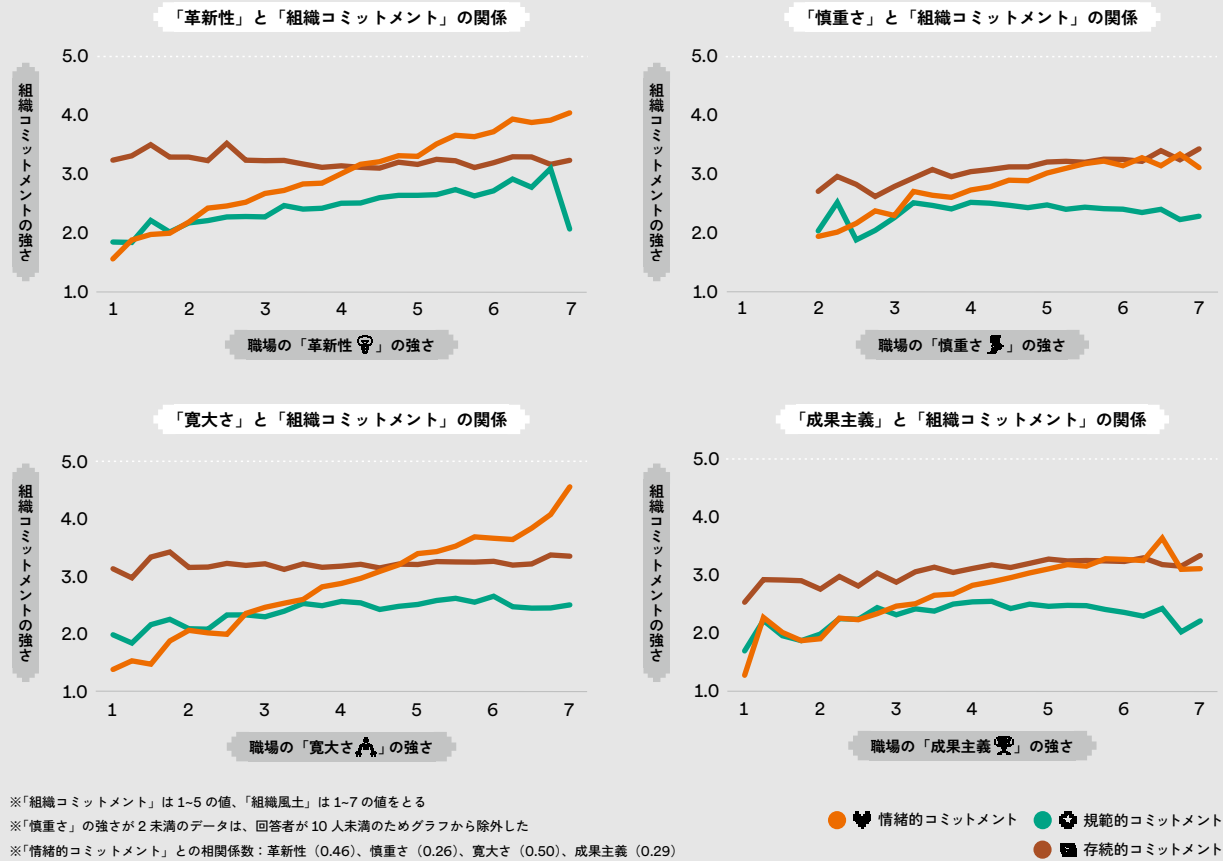
減少や働きがいの向上は、組織との関係を客観的な関係（損得勘定や義務感）から主観的な関係（愛着や同一視）へ転換すると考えられる。そして、組織との主観的な結びつきは利他行動と相関があるとされ<sup>67)</sup>、互恵的な組織づくりには欠かせないだろう。なお、経営的な意思決定への参画や組織／上司からの支援、役割の明確さ<sup>68)</sup>は、自尊心とともに<sup>69)</sup>情緒的コミットメントを高めると言われており<sup>70)</sup>、リモートワーク下であっても同様の効果を得られるようだ<sup>71)</sup>。

組織風土は  
所属意識に影響を与える？



革新的で寛大な風土が、  
組織への愛着を育む

図2-8 「組織風土」と「組織コミットメント」の関係



組織風土のような職場の雰囲気は組織コミットメントに影響を及ぼすのだろうか。図2-8は、先行研究<sup>72)73)</sup>をもとに設定した革新性、慎重さ、寛大さ、成果主義という4種類の「組織風土」の強弱（横軸）によって、3種類の組織コミットメントの強さ

（縦軸）がどう変化するか表したグラフである。このグラフより、各組織風土が強まるにつれて「情動的コミットメント」が顕著に高まりやすいことが見てとれる。特に「革新性」と「寛大さ」が強い組織では、「情動的コミットメント」が他の組

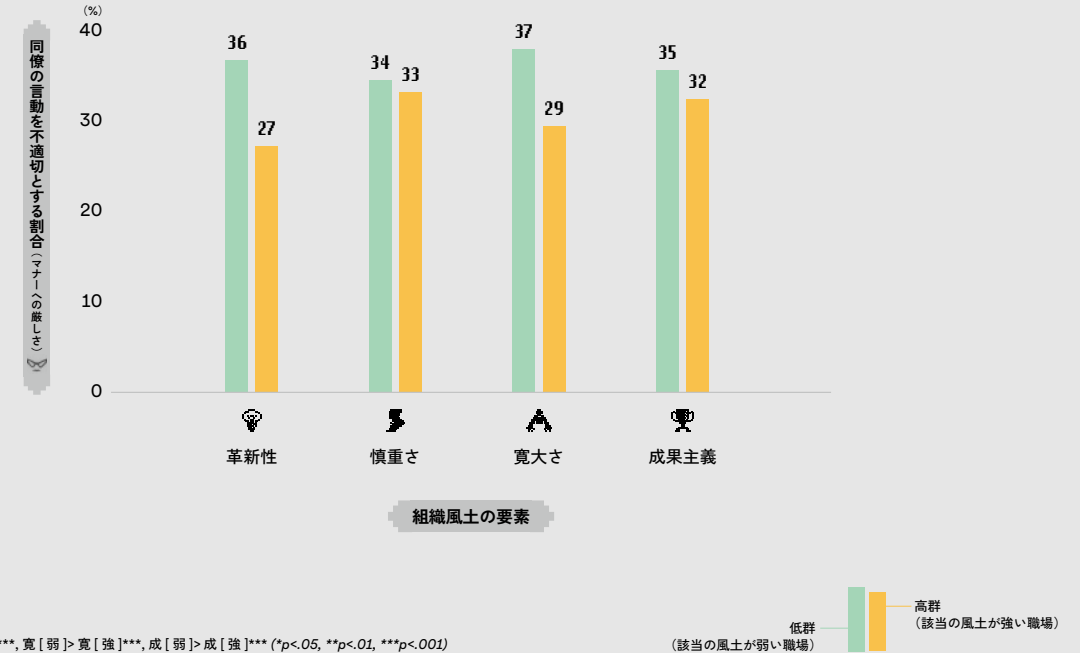
織コミットメントより優位になる。つまり、野心的に試行錯誤してみることや、穏やかで励ましあうことが組織に浸透することで、ワーカーと組織の間に愛着が芽生えやすくなるのではないだろうか。

組織風土は  
マナー意識に影響を与えるか？



組織の革新性や寛大さは  
ワーカーを寛容にする

図2-9 「組織風土の強弱」が「マナーへの厳しさ」に与える影響



組織風土は、“Section 01”で扱ったマナー意識にも影響を与える。図2-9は、4種類の組織風土それぞれに関して、その風土が強い組織に所属するワーカー群（高群）と弱い組織に所属するワーカー群（低群）に分け、同僚の言動にまつわる設問（全103問）に対して各群が「不適切」と回答した割合を示したグラフである。つまり、この割合が大きいほど、同僚の言動に制限をかけやすい（不寛容）と想定している。

改めて図2-9を見ると、「慎重さ」以外の組織風土において、高群のほうが同僚の言動に対して

寛容になりやすい傾向がうかがえる。特に、「革新性」と「寛大さ」に関しては群間の割合に顕著な差が見られることから、冒険的／野心的あるいは穏やかな職場では同僚に寛容な態度で接するワーカーが増えると言えるのだ。

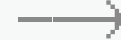
では、同僚のどのような言動に寛容になるのだろうか。「革新性」や「寛大さ」に関して、低群では「不適切」が多数派となり、高群では「適切」が多数派と評価される同僚の言動を分析した結果、共通点が2つ表れた。ひとつは、「積極的に飲み会やランチなどの業務外交流に誘う」や「1対1

で対話する際、あなたの仕事の悩みや心身の健康面、プライベートなどに踏み込む」といったプライベートへの介入にまつわる言動に寛容であること（“Manner 03”に類する）。もうひとつは、「自分の経験や感性に強く自信を持って断定的に意見を述べる」や「過去成功体験や成果を語る」といった自信に満ちた言動を歓迎すること（“Manner 04”に類する）。つまり、革新的で寛大な職場は、プライベートな話題や自信／成功といったいわゆる「私事」を、嫉妬や羨望ではなく原動力や喜びとして受けとめやすいのだろう。

## 働きがい改革は女性の社外活動から（？）

——業務外の活動に打ち込むことの利点と課題は？

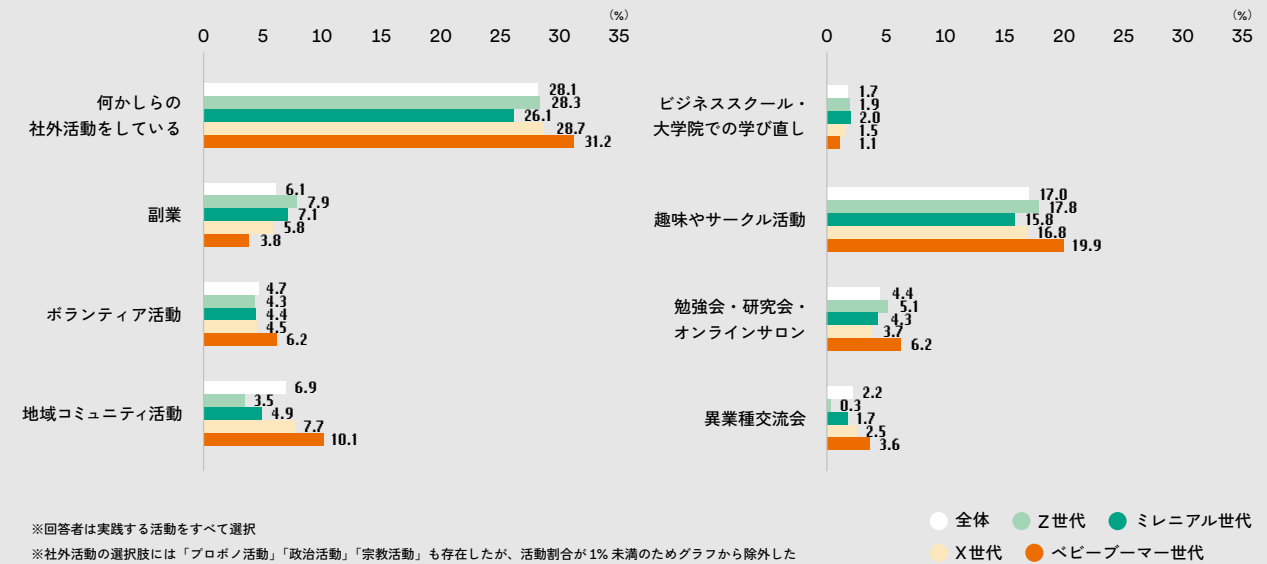
課外活動に打ち込む人は  
どれくらい？



3 割に満たない

社外活動の実態

図 2-10 社外活動の実践率（世代別）



ここまでは組織内での活動や環境を分析してきたが、続いて組織外での活動を探っていく。図 2-10 は、特定の社外活動を実践しているワーカーの割合を示している。全体的な傾向をみると、実践者が最も多いのは「趣味やサークル活動（17.0%）」で、次いで「地域コミュニティ活動（6.9%）」「副業（6.1%）」と並ぶ。また、いずれかの社外活動を1つ以上取り組んでいるワーカーの割合は28.1%である。

なお、本調査では設問の特性上、コミュニティに参加したり、本格的に実践する活動を前提として選択された可能性がある。そのため、日本生産性本部の「レジャー白書2024」<sup>74)</sup>における余暇

活動の参加率上位は「国内観光旅行（48.7%）」「外食（39.2%）」「動画鑑賞（37.0）」と概ね40%程度なのだが、今回の調査ではその中でも「能動的に打ち込む趣味活動」に絞られて少なく見積もられたと推察される。

次に、世代ごとに社外活動の実践率を比較する。まず、自治会やPTAなどが含まれる「地域コミュニティ活動」は世代が上がるほど実践率も上昇する。これは、上の世代ほど、地域への長期的な定住、保育園・学校での役割付与、退職後の社会的ネットワーク形成、など地域と生活が結びつきやすくなることが一因と考えられる。

一方で、「副業」は若い世代ほど実践率が高い。

スキルやキャリア形成を目的とする人も一定数いるだろうが、多数を占める副業理由が収入の増加や生計の維持と示した調査<sup>76)</sup>や、特にZ世代で現在や将来の経済状況へ不安を抱える人が多いとする調査<sup>76)</sup>を鑑みると、低収入やインフレに基づく将来不安から若者ほど副業する動機が強いことが要因かもしれない。ちなみに、副業はX世代にこそおすすめである。40歳以上で陥りやすい「キャリア・プラトー」（昇進や成長が停滞して活力が失われる状態）から脱却するうえで、副業を通して新たなネットワークや好奇心を育むことが解消法として期待されるからである（学び直しや勉強会でも<sup>77)</sup>。

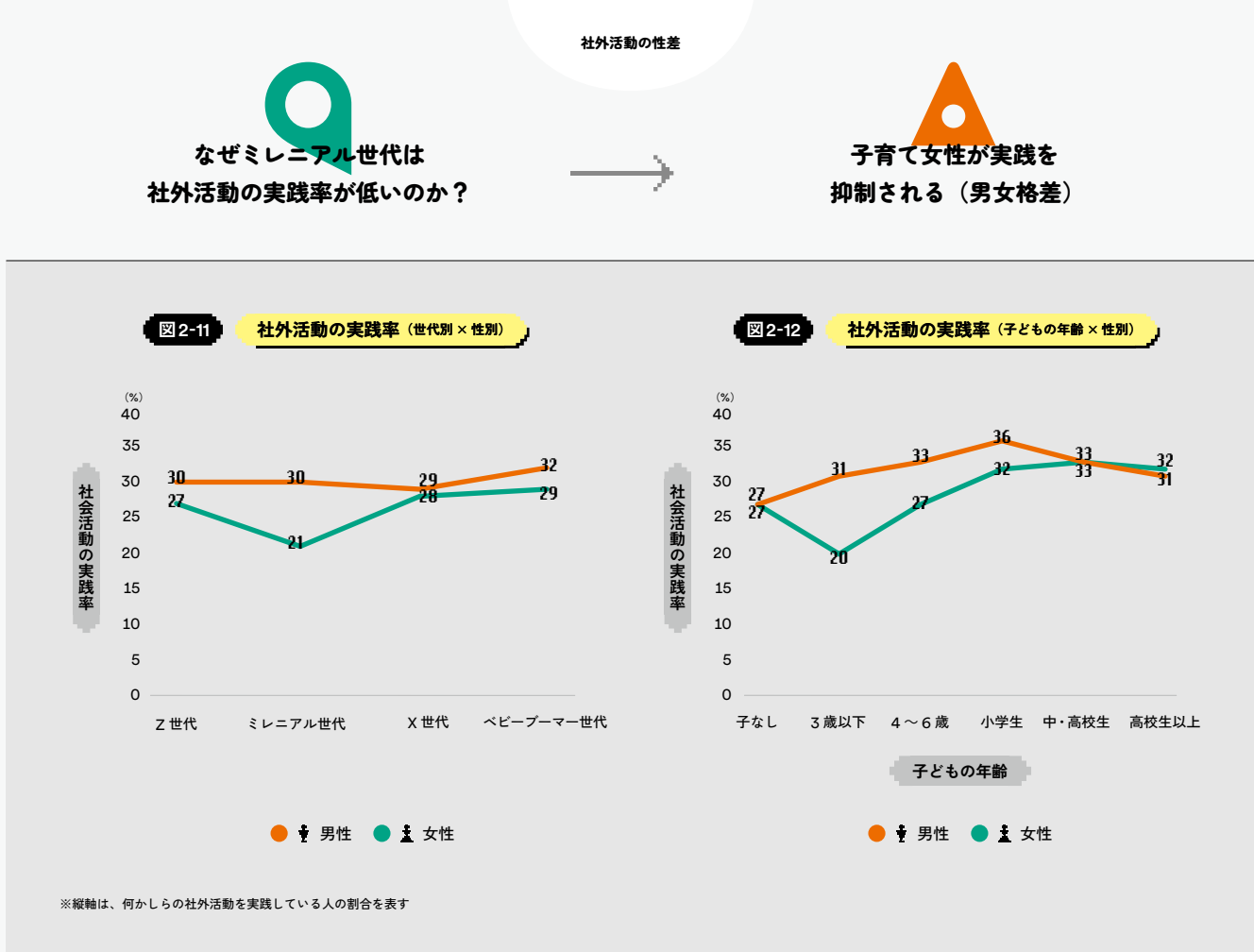
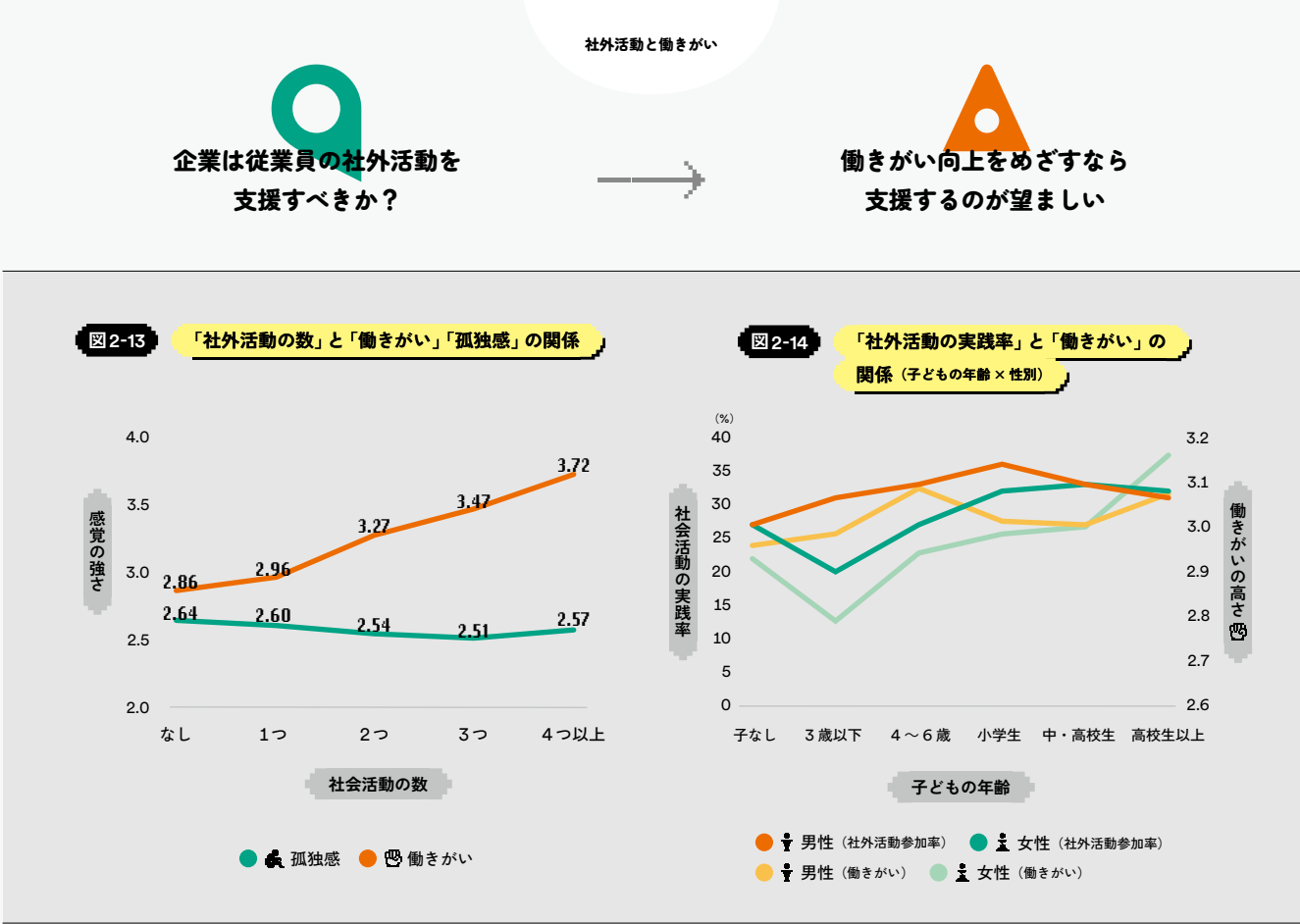


図2-10をみると、「何かしらの社外活動をしている」ワーカーの割合がミレニアル世代だけ低下している。その理由は図2-11を見れば一目瞭然で、この世代の女性が社外活動を行えていないからである。「社外活動の実践率」は、男性の場合はいずれの世代も約3割で差はないが、女性の場合はミレニアル世代が他の世代より6～8pt減少する。その要因は、ミレニアル世代がちょうど育児に従事する人が多い世代であり、そして育児が女性に偏っているからではないだろうか。図2-12はそのことを物語っている。まず前提として子どものいない状況では男女ともに社外活動の実践率は同等（約27%）であることから、生得的に男性の

ほうが社外活動を実践する志向が強いとは言えないだろう。そして、子どもがいる家庭において子どもが幼いほど女性と男性で社外活動の実践率に乖離が見られ、子どもの成長に合わせてその乖離は縮小を続けて、中学生以上になると男女差はほとんどなくなる。このデータは、育児（特に幼児）の負担が女性に偏っており、それによって社外活動を抑制せざるを得ない女性が多く存在することを示唆している。育児の偏りとして例えば育児休業の取得率（2023年）を取りあげると、女性84.1%に対して男性30.1%であり<sup>78)</sup>、上昇傾向とはいえ男性が育児に本格的に参加しているとはいいがたい。男

性が育児休業を取らない背景について、男女間の賃金格差<sup>79)</sup>や社会的な性別役割の固定化<sup>80)</sup>など「社会レベルの問題」と、「育休を取得しづらい雰囲気」や「キャリアへの影響」<sup>81)</sup>、あるいは自分の取得願望が強いが同僚が男性の育休を否定的だと思いつくことで取得を控える<sup>82)</sup>「多元的無知」などを含む「職場レベルの問題」が存在する。後者は企業が対応できる問題であり、各企業における男性の育児参画の支援が、結果的に女性が社外活動に打ち込む自由を支援することになるのではないだろうか。



ここでは、従業員の社外活動を支援することで企業にもたらされるメリットを探る。実践する「社外活動の数」と「働きがい」および「孤独感」の関係を示した図2-13をみると、「社外活動の数」が多いほど「働きがい」が高まることがわかる。また、先行研究によれば「働きがい」（ワーク・エンゲージメント）の上昇は、従業員の生産性の向上や離職意思の低下<sup>83)</sup>、職場の収益性<sup>84)</sup>に好影響を与えるとされる。要するに、企業から分離した存在にみえる社外活動だが、従業員の社外活動を後押しすることで、結果的に企業へ生産性や収益性をもたらす可能性を秘めている。一方で、「孤独感」は「社外活動の数」が増えても微減程度であることから（図2-13）、職場で発生する孤独感はその職場内で解消する必要があると推察される。

また、前頁で女性が育児期に社外活動をしづらい現況を記したが、女性の社外活動への制限が働きがいに及ぼす影響を考えてみる。「子どもの年齢」と「性別」で回答者を分類し、「社外活動の実践率」と「働きがい」の関係を図示した図2-14を参考にすると、女性は子育てによって社外活動が制限されるタイミングで「働きがい」も大きく下がっている。つまり、女性において社外活動を実践することと働きがいは連動していると考えられる（註：社外活動に限らず育児で業務や私生活が制限されることも要因だろう）。

先述のように、働きがいの低下は企業の生産性や収益性に悪影響を及ぼす可能性がある。生産性向上をめざすのであれば、企業や自治体は現状低下しやすい子育て女性の働きがいに目を向けるべ

きではないだろうか。ただし、子育てワーカーをフォローするチームメンバーのストレスも指摘されており、育児ワーカーだけを支援することは、それ以外のワーカーのストレスや両者の分断を生む恐れもある<sup>85)</sup>（いわゆる「持ち帰り問題」）。この問題に対して、例えばタカラトミーは「休業・短時間勤務応援手当」を試験的に導入して、フォローするメンバーの支援を強化した<sup>86)</sup>。（本質的には育児や労働の男女格差をなくすることが望まれるが、）リモートワークやチームの協力関係、子育てワーカー以外の手当などを手がかりに、子育てをする人もしない人も精神的／時間的な余白を持てる環境を整えることが求められる。そういった余白が生まれた結果、子育て女性ワーカーが社外活動の制限から解放されるのではないだろうか。



## Section 02

## のめり込まない心地よさと虚無感

企業とワーカーの間で、理想の働き方をめぐるすれ違いが続いている。企業は集団の生産性を重んじ、コラボレーションのしやすいオフィス出社を推進する。ワーカーは個人作業の生産性やワークライフバランスを重んじ、仕事の集中と育児／介護の両立を図りやすいリモートワーク（在宅勤務）を望む。しかも、分散的な働き方や生成AIの発展、経済的不安定などを背景に、個人で業務を遂行したり（個人志向）、平穏で安定的な職業生活を送りたい（安定志向）という仕事観が強まっているが〈P.33〉、これは顔を突き合わせて仲間とのコラボレーションを志す経営者の思いとは逆行しているように感じられる。しかしながら、出社カリモートワークか、あるいはどの程度出社すべきか、という問いは結局のところ個人やチームの職務内容や経験値、精神性、関係性に依るだろう。さらに、メンバーの増減や同僚とのつながりの希薄化<sup>87)</sup>が起こった場合には対面での交流を増やすなど、定期的に働き方を修正する必要もあるかもしれない。そういった状況はチームによって異なるため、全社統一ではなく一部の働き方を各チームに委ねることが効果的ではないだろうか。

また、日本でも最低限の業務をこなし私生活を重視する傾向は強まっているようだ<sup>74)</sup>。それは、組織との結びつきの弱体化を示唆する。特に、企業のあり方や商品に愛着を感じて所属する「情緒的コミットメント」の低下は働きがいの低下や孤独の蔓延と表裏一体であり、企業の収益性の低下や協力関係の希薄化が危ぶまれる〈P.35〉。それゆえ、企業の持続可能性を鑑みれば、企業はワーカーとの情緒的な結びつきを育む工夫が求められるだろう。本レポートでは、そのような結びつきを強化するための方向性として「革新」と「寛大」を挙げた。前者は、変革型のリーダーシップや実験的な活動などを通して、組

織の従来的なやり方や考え方を革新する試みを受けとめること。後者は、組織／上司からのサポートや同僚間の激励などを通して、ミスや建設的な衝突を寛大に許しあうこと。これら2つの方向性に基づいた活動の積み重ねが組織とワーカーの情緒的な結びつきを醸成しやすいと考えられる<sup>68)</sup>〈P.36〉。

さらに、組織内の活動だけでなく、社外活動に打ち込める環境や動機を整えることも、重要な人的施策となりうる。企業が従業員の「業務外」をどこまで支援すべきかは難しいところだが、社外活動の数と働きがいの間には関連が見られることから、社外活動の支援は働きがいを感じる従業員を増やすひとつの切り口となるだろう〈P.41〉。社外活動といっても副業やボランティア、地域活動、勉強、など幅広く、仕事以外で熱中／達成する経験が、結果的に組織内の働きがいにも好影響を与えると考えられる。その中でも、ボランティアの機会を企業が提供することは、従業員の健康や幸福に有効だと指摘する研究がある（ちなみにコーチングや研修、健康アプリは無意味だとも言っている<sup>88)</sup>）。幸福や働きがいの観点で言えば、地域貢献（老朽化したマンホールや電柱を探す）をゲーム性で動機づけたアプリ「TEKKON」<sup>89)</sup>や、地域や教育関連のボランティアに従業員が参画できるプログラムを運営するアドビ<sup>90)</sup>やベライゾン<sup>91)</sup>など、ワーカーや市民を慈善活動へ後押しする組織は今後一層増えるだろう。

ただし、子育て女性の社外活動に対しては、プログラムの提供や経済的支援といった表面的な支援だけでは十分かもしれない。幼い子を育てる世代（20代後半から40代前半）の女性だけ極端に社外活動の実践率は減少し、働きがいも低下している〈P.40〉。その要因として、育児や

家事が女性に偏るなかで仕事と両立するために、責任ある職務に就けなかったりキャリアが停滞したりすること（マミー・トラップ）が推察される。だとすれば、企業が社外活動のためのプログラムや金銭といった表面的な支援を行ってもこの偏重は解消されないだろう。男性の子育てへの参画推進（育児や家庭を優先しても評価が悪くならない、など）やチームの協力関係の強化（育児を含む業務外活動の状況に合わせて業務内容をチームで調整しあえる、など）といった、子育て女性の関係者への施策を企業が強化して、女性の時間的・精神的余裕を確保することが重要ではないだろうか。〈P.41〉

さて、子育て女性もさることながら、日本全体を俯瞰しても社外活動に打ち込んでいるワーカーは約3割だった〈P.39〉。組織内では最低限の仕事をこなしながら安定的な所属を好み、組織外では特に打ち込むものがない人も少なくないのかもしれない。何事にも本気にならなければ、失敗もなく心穏やかに過ごせるだろう。しかしながら、100年の寿命やAIによる自動化を獲得して時間の余白が増えるこれからの時代に、私たちワーカーは働きがいや生きがいを何に見出すのだろうか。





## “甘え方”を変えるとき かもしれない



先日、何人かの同僚と「仕事をメンバーに頼むのが苦手で、結局自分でやってしまう」という話題で盛り上がった。それと同時に、その行為がもたらす危うさを議論するに至った。あらゆる職務やスキルをひとりで抱えることは不可能なのに、頼ることの億劫さに負けてひとりで抱え込み、疲弊と非生産性にまみれてしまう。しまいには、その原因を会社にすり替えて、会社は私たち従業員を助けるのが当たり前だとどこかで信じ込んでいるのかもしれない。

組織には甘えるが、仲間には甘えない。

まさに同じような意識が多くのワーカーに芽生えているのではないかと本調査から感じた。主観的な発言や熱量の高い言動は最低限に留めて、効率的・安定的に組織に所属しようとする（若者に顕著）。一方で、能力向上や問題対応の自助努力を重ね、同僚・上司・部下と当たり障りのない距離感で働くという、仲間を頼りすぎない姿勢が「マナー」となりつつある。しかしながら、このようなワーカーの“甘え方”は、現代の組織状況と逆行しているように思う。

なぜなら、組織が終身雇用や年功序列を実質的に廃止するなか、自己防衛的な所属を志す組織への「甘え」は増幅し、組織がコラボレーションやイノベーション（知の結合）を推進するなか、助け合いや信頼関係に発展しうる同僚への「甘え」は減衰しているからである。

では、なぜ組織への「甘え」は増幅しているのか。主な要因は、少子高齢化やインフレ、戦争など、生活や仕事への将来不安と、それに基づく安定志向の強まりだろう。組織に所属すれば、たとえつまらない業務でも適切にこなせば、一種のベーシックインカムのように安定的に収入が得られ、高まる不安を落ちつかせられる。しかしながら、（デヴィッド・グレーバー曰く半分の仕事が無意味なわけだが<sup>92)</sup>）個人的・社会的に無意味なブルシット・ジョブに甘んじて従事する背景には、純粋な安定志向以外にもっと屈折した感情が潜んでいるようにも感じる。それを、精神分析家・土居健郎の著書『「甘え」の構造』<sup>93)</sup>を参考に考えてみたい。

「すねる」「ひがむ」「ひねくれる」「うらむ」はいずれも甘えられない心理に関係している。すねるのは素直に甘えられないからそうなのであるが、しかしながらすねながら甘えているともいえる。「ふてくされる」「やけくそになる」というのはすねの結果起こる現象である。ひがむのは自分が不当な取り扱いを受けていると曲解することであるが、それは自分の甘えの当てがはずれたことに起因している。（P.47）

期待通りに甘えられないゆえの屈折した「甘え」。（現代は家族さえも「甘え」を許さなくなったと土居は指摘するが、）家族と違って、たいていの会社は従業員一人ひとりの希望を慈悲深く叶えようとはしてくれないだろう。それゆえ、職務内容や配属、あるいは労働そのものに対して、自分の希望が叶わないことは往々にしてある。組織や社会に甘えたくても甘えられなかった結果、拗ねて期待以上の活動や貢献をせず、熱量低く甘んじて所属しているワーカーも少なからず存在するのではないだろうか。諦めや無気力を伴った所属意識は、組織にとっては生産性の低下を、社会にとっては人材流動性の低下を招きかねない。このような

組織への歪んだ「甘え」は改善の余地があるように思う。

一方、同僚への「甘え」、つまり頼ることや連帯はなぜ職場で減少しているのか。弱みを見せることへの恥や、遠慮することの美德など日本人的な特徴がやり玉に挙げられることがあるが、新自由主義や能力主義（メリトクラシー）による自己責任の強調も関連するのではないだろうか。政治哲学者のマイケル・サンデルは『実力も運のうち 能力主義は正義か？』<sup>31)</sup>において、努力と能力に基づいて社会経済的地位を手にする「能力主義」が連帯に与える影響を次のように表現する。

完全な能力主義は恵みとか恩寵といった感覚をすべて追いついてしまう。共通の運命を分かち合っていることを理解する能力を損ねてしまうのだ。自分の才能や幸運の偶然性に思いを巡らすことで生じうる連帯の余地は、ほとんど残らない。（P.51）

懸命に働くすべての人が成功を期待できるとすれば、成功できない人は自業自得だと考えるしかないし、他人の助けを頼むことも難しくなる。これが能力主義の過酷な側面だ。（P.138）

「出自」より「能力／功績」を重視する能力主義は公正さを感じさせるが、公正だと信じるがゆえに失敗を個人の努力や能力の不足と結びつけやすいという。そのような感覚が浸透した社会では、出世できないことも、経済的に逼迫していることも、働きがいや幸せを感じられないことも、自分の努力不足なのだから自力で乗り越えるべきだと考え、同僚への「甘え」を断ち切りかねない。その裏返しとして、ミスやトラブルを起こした同僚に対しても自己責任を押し付けてしまい、同僚の「甘え」も許容できなくなっているとも考えられる。サンデルが指摘するように、環境や他者の支援、時世との適合といった運が重なってこそその成功／失敗だということに自覚的になれば、同僚との「甘え」の授受を取り戻せるのではないだろうか。

また、同僚と「甘え」を交わさない関係は、近所づきあいのない都市部での生活のように気楽で心地よい側面もある。だが、

摩擦のない表面的な関係はワーカーの孤独感や孤立を生み、強いつながりの欠如は喫煙と同等の死亡リスクが指摘される<sup>95)</sup>ほど心身を蝕んでしまうという（だから『ALWAYS 三丁目の夕日』のような人情あふれる世界観に感動するのかもしれない）。では、強いつながりのなかで働くにはどうしたらよいのか。本調査結果をもとに推奨したいのは、「プライベート」と「批判」を職場に持ち込むことである。

まず、プライベートな会話や交流は、ワーカーの働きがいや職場の生産性、助け合いの関係構築に好影響を与えやすい。家庭や趣味の話だけでなく、仕事上の個人的な目標や幸せな出来事といった話題や家族交流など、組織での役割とは異なる自己を開示することが感情的な絆をもたらすだろう。しかし、その関係に「批判」がなければ、同調や馴れあいに陥りかねず、コラボレーションや集合知は生まれづらい。ただし、競争関係における批判（例えば否定や論破）は逆効果で、批判を通して意見やアイデアを共同的に練るような協力関係が築かれていなければ、批判はコラボレーションに昇華しない点には注意が必要である。特に日本では、そのような協力関係が乏しい状況で、極端な個性や斬新な意見を発信すれば空気を壊す利己的な存在と見なされて排斥されかねない。だから、協力関係を構築するためにも、「プライベート」も含めた同僚に踏み込む交流が重要なのではないだろうか。

チームで「プライベート」と「批判」を交わし続ける。その活動が、同僚との甘えあい——頼りあいや人情とも言い換えられる——を許し、働きがいやコラボレーションに溢れる職場を育む可能性を本調査でみた。その第一歩は、同僚や上司部下、パートナーに親切にすること、寛容になることなのだと思う。そうして、活力と受容性に満ちた職場は、組織への愛着と自発的な行動をワーカーに促し、組織への「甘え」はほぐされていく。この“甘え方”の転換は、働きがいも信頼も欠いた“孤立した労働”を、補完的で受容的な関係のなかで生まれる役割や存在意義が駆動する“自律した労働”へと導くのではないだろうか。

# Appendix

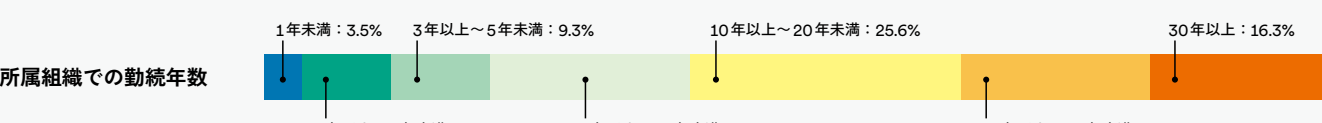
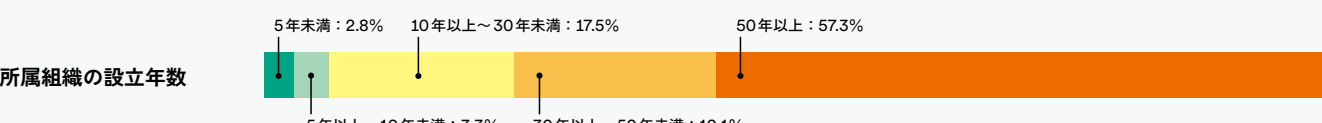
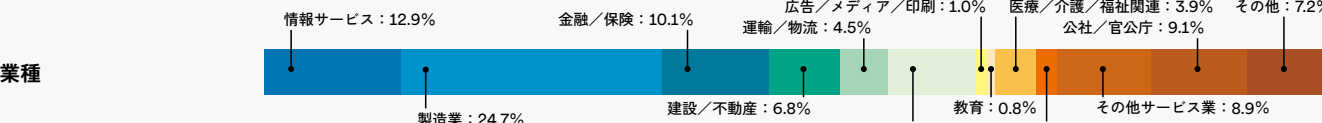
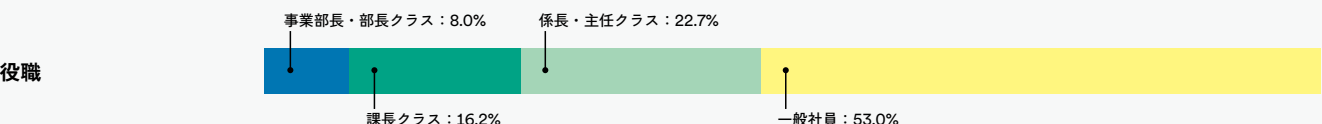
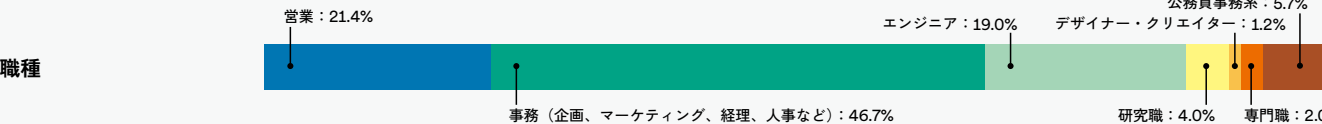
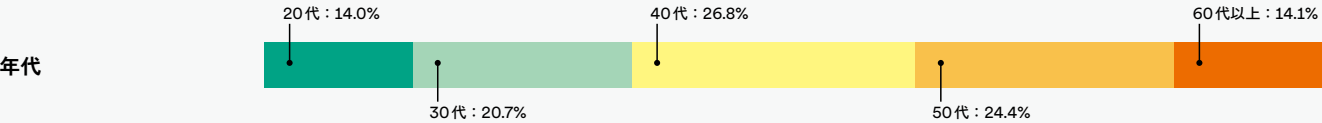
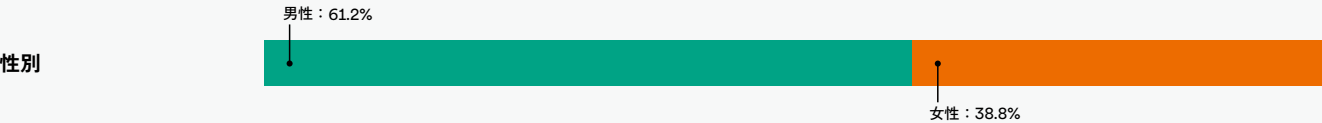
## レポートを読むための基礎情報

### Basic Information about the Report

- ・ リサーチ概要
- ・ 指標1 | 働きがい
- ・ 指標2 | 孤独感
- ・ 指標3 | ポジティブ体験
- ・ 指標4 | 仕事観（因子）
- ・ 指標5 | 組織風土
- ・ 指標6 | 組織コミットメント

### リサーチ概要

- ・ 調査期間：2024年5月8日—5月14日
- ・ 調査対象者：日本国内の民間企業正社員および公務員
- ・ 割付対象：性別・年代（日本国内の労働人口比率に準ずる）
- ・ 調査方法：インターネット調査（株式会社マクロミル）
- ・ 有効回答数：5,618
- ・ 調査内容：マナー意識・行動実態・仕事観・組織風土・充実度に関する設問





働きがい

仕事に対するポジティブで充実した心理状態

(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) <sup>96)</sup>



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）

本レポートでは、ワーカーの「働きがい」を測定するために、「ワーク・エンゲージメント」という指標を用いた。

「ワーク・エンゲージメント」とは、「活力、熱意、没頭によって特徴づけられる、仕事に関連したポジティブで充実した心理状態。特定の物、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、持続的で全体的な感情と認知である」と定義

され、「バーンアウト」（燃え尽き症候群）と対の概念である <sup>96)</sup>。

定義内の「活力」「熱意」「没頭」という3つの次元で構成される点が「ワーク・エンゲージメント」の肝である。「活力」とは、エネルギーで精神的なレジリエンスをもって仕事をしている状態。「熱意」とは、自分の仕事に非常に熱中している感覚。「没頭」とは、自分の仕事に全面的

に集中していることを幸福に思っている状態、を意味する <sup>97)</sup>。

また、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る。



孤独感

場での関係が質的／量的に不足した状態

(指標：Loneliness at Work Scale)

構成設問例：○仕事でプレッシャーを感じているとき、同僚から見捨てられたと感じることが多い／○同僚から疎外されていると感じることが多い／○同僚から感情的に距離を感じるが多い／○同僚といるとき、孤立していると感じることが多い／○職場の人たちとのつながりを感じないことが多い／○職場にいたとき、全般的に虚無感に襲われる

※出所：Wright (2005) <sup>98)</sup>



もたらす影響

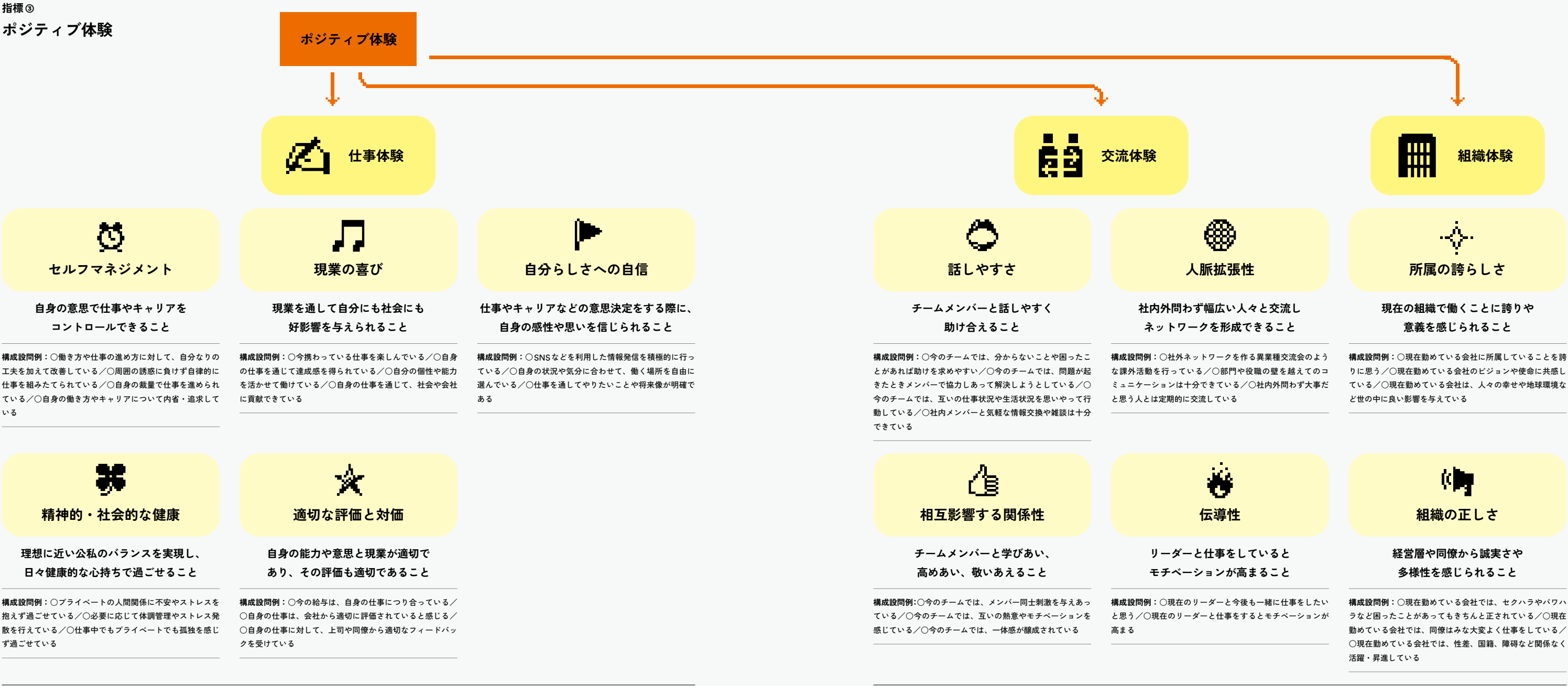
- ・生産性の低下
- ・離職意思の増加
- ・身体的／心理的健康の悪化

同僚との結びつきの程度を表すひとつの側面として「孤独感」を測定した。

本レポートにおいては、職場における孤独感を、職場での関係が質的または量的に不足することで生じる主観的な心理状態、と定義する。

孤独感には次のような特徴を有する。まず、同僚やクライアントとの接触が頻繁であっても質的に満足していなければ発生する。また、客観的な

社会的孤立と同義ではなく、個人が望む社会的な交流と実際の交流の間のギャップに対する反応である。さらに、同僚との親密な関係や個人的なつながりが欠如すると感じる感情的な不満である。つまり、業務や雑談に限らず同僚との接触回数が多ければ孤独感が生じないわけではなく、コミュニケーション内容や理想との一致、つながりの深さといった質的な充足が重要となる。



仕事観（因子）



働くことの愛着性

働くこと自体にいきがいや  
楽しみを見出す

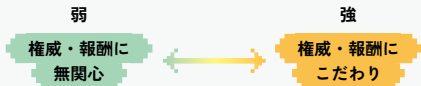
構成設問例：○働くことは自分のいきがいだ／○生涯何かし  
ら仕事は続けていきたい／○仕事は辛いものというよりは、  
楽しいものだ



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良く見られたい



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

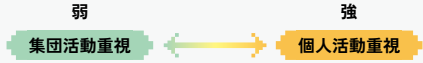
構成設問例：○起業やフリーランスのような、自身の力で勝  
負するキャリアを歩みたい／○自身の仕事や動機先を複数持  
ちたい／○チームを牽引することは自分に適している



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  
※予告なく閉鎖する場合があります

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。





革新性

リスクを厭わず革新や新しいアイデアを  
奨励する風土

構成設問例：○革新的である／○機敏にチャンスをとらえる  
／○実験的精神がさかんである／○冒険を恐れない／○積極  
的で野心的である



寛大さ

穏やかで協力を  
推奨する風土

構成設問例：○寛大である／○穏やかで落ち着いている／○  
物ごとを否定しないで激励するほうである／○家族的な雰  
囲気がある



慎重さ（注意深さ）

正確さや精密さを  
重視する風土

構成設問例：○注意深く慎重である／○「規則」にもとづいて判  
断する／○ものの考え方がおどろばでなく、分析的である／○  
細かなことにも注意を払う／○正確さを重視する



成果主義

結果や成果を重視して  
目標達成を奨励する風土

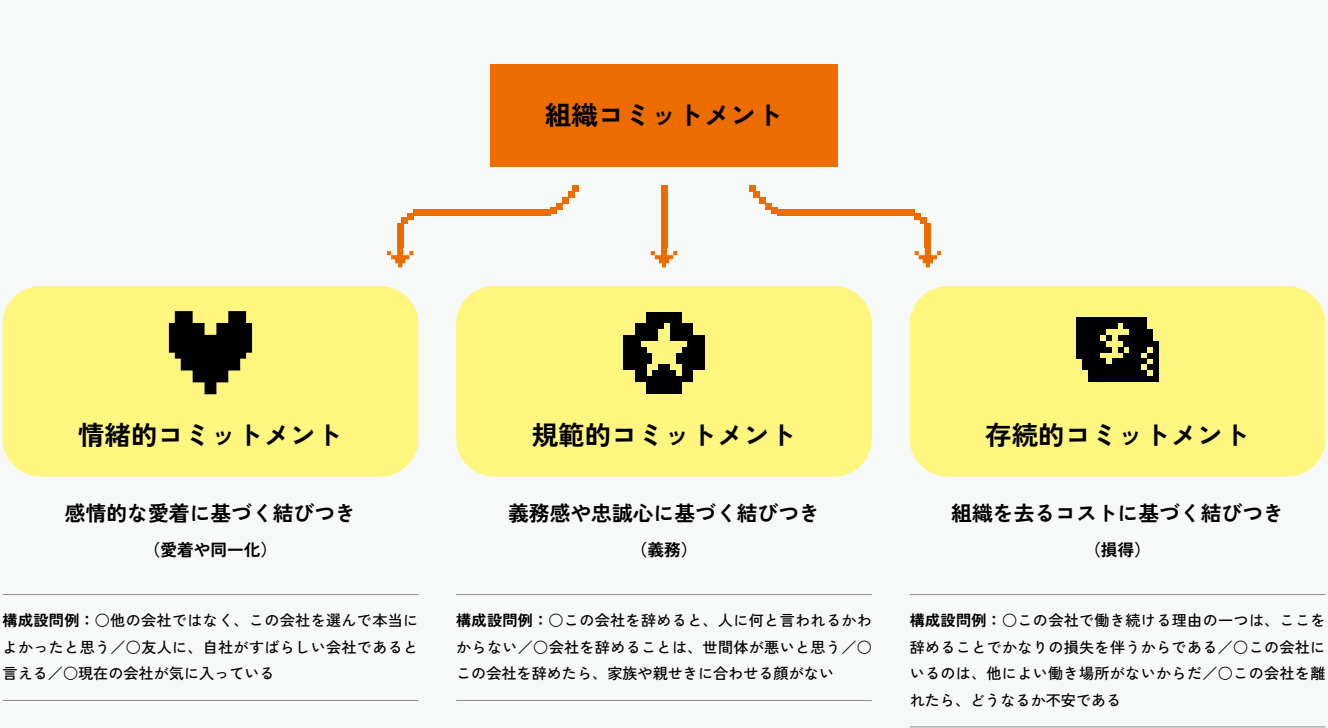
構成設問例：○業績・成果を重んじる／○よい成績への期待が高  
い／○よい成績を賞賛する／○結果を重視する

※出所：角山，松井，都築（2002）<sup>73)</sup>

本レポートでは組織風土に関して「革新性」「慎重さ」「寛大さ」「成果主義」という4つの要素を用意し、回答者は自チームでそれらの要素をどの程度感じられるか評価した。

なお、今回は各要素の強さをを用いて組織コミッ

トメントなどとの関係を分析したが、組織風土の強弱だけでなく、個人の価値観との一致度が仕事の満足度向上や離職意識の低下に影響を与えとも言われている<sup>72)</sup>。



※出所：田尾（1997）<sup>99)</sup>

本レポートでは、ワーカーと組織の結びつき方や帰属意識を評価するために、「組織コミットメント」という概念を使用する。

組織コミットメントには3つの種類が存在するとされる<sup>66)</sup>。「情緒的コミットメント」(Affective Commitment)は組織への感情的な愛着(want to)

に基づいて、「規範的コミットメント」(Normative Commitment)は所属することの社会的な義務感や組織への忠誠心(ought to)に基づいて、「存続的コミットメント」(Continuance Commitment)は所属／退社することのコストや損得(need to)に基づいて組織と結びついている。

いずれの種類であってもコミットメントが高まることで離職意識の低下がみられ、特に情緒的コミットメントはパフォーマンスの向上やストレスの低減にも好影響を与える<sup>68)</sup>。

参考文献

1) M, Aggeler. (2024). “How important is a positive mindset, really?”, The Guardian	19) 三宅 香帆. (2024). 『なぜ働いていると本が読めなくなるのか』, 集英社新書	Less Healthy”, Harvard Business Review	54) David Burkus. (2017). “Why You Can Focus in a Coffee Shop but Not in Your Open Office”, Harvard Business Review	of Perceived Organizational Support on Affective Commitment and Job Performance: Mediating Role of OBSE”	86) 三好 一葉. (2024). 「タカラトミーの “出産祝い金200万円”はなぜ実現したのか 「子育て支援だけではない」改革の全体像とは？」, ITmedia ビジネスオンライン
2) Humphrey, Ashley & Szoka, Rebecca & Bastian, Brock. (2021). “When the pursuit of happiness backfires: The role of negative emotion valuation”	20) 市川 幹人. (2023). 「『静かな退職』日本15% 熱意なき社員増、会社の対策は」, 日本経済新聞	36) Taylor, S. E., Sherman, D. K., Kim, H. S., Jarcho, J., Takagi, K., & Dunagan, M. S. (2004). “Culture and Social Support: Who Seeks It and Why?”	55) Shockley, K. M., Gabriel, A. S., Robertson, D., Rosen, C. C., Chawla, N., Ganster, M. L., & Ezerins, M. E. (2021). “The fatiguing effects of camera use in virtual meetings: A within-person field experiment”	70) Dinh Nguyen, H. (2020). “An Empirical Study of Affective Commitment: the Case of Machinery Enterprises in Hochiminh City”	87) Alex Christian. (2023). “The permanently imperfect reality of hybrid work”, BBC
3) McGuirk, L., Kuppens, P., Kingston, R., & Bastian, B. (2018). “Does a culture of happiness increase rumination over failure?”	21) 北崎 茂, 他. (2023). 「グローバル従業員意識／職場環境調査「希望と不安」 2023 日本・グローバル全体調査結果比較」, PwC Japan	37) Zheng S, Masuda T, Matsunaga M, Noguchi Y, Ohtsubo Y, Yamasue H, et al. (2021). “Cultural differences in social support seeking: The mediating role of empathic concern”	56) Nurmi, N., & Pakarinen, S. (2023). “Virtual meeting fatigue: Exploring the impact of virtual meetings on cognitive performance and active versus passive fatigue”	71) Mazzei Alessandra , Ravazzani Silvia , Butera Alfonso , Conti Sara , Fisichella Chiara. (2023). “The affective commitment of newcomers in hybrid work contexts: A study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment”	88) Ellen Barry. (2024). “Workplace Wellness Programs Have Little Benefit, Study Finds”, The New York Times
4) Jo Adetunji. (2021). “How to avoid ‘toxic positivity’ and take the less direct route to happiness”, The Conversation	22) 古屋 星斗. (2022). 「職場が「ゆる」くて、辞めなくなる」, リクルートワークス研究所	38) 北山 忍, 高木 浩人, 松本 寿弥. (1995). 「成功と失敗の帰因：日本の自己の文化心理学」	57) Emma Goldberg. (2023). “How Remote Work Connected Employees Making \$19 an Hour and \$80,000 a Year”, The New York Times	72) O'Reilly, Charles & Chatman, Jennifer & Caldwell, David. (1991). “People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit”	89) Daisuke Takimoto, Asuka Kawanabe. (2022). “Tackling the Aging Infrastructure with “Gamification x Crypto Assets” : The Challenge of TEKKON, a Location-based Game for the Social Good”, WIRED
5) ダイアモンド・コンサルティングオフィス合同会社. (2021). 「『ハラスメント』トラブル回避のため、部下への発言を躊躇する上司が8割強」 PR TIMES	23) ジョセフ・ヘンドリック . (2023). 『WEIRD「現代人」の奇妙な心理』, 白揚社	39) 高田 利武. (1999). 「日本文化における相互独立性・相互協調性の発達過程」	58) Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S. et al. (2022). “The effects of remote work on collaboration among information workers”	73) 角山 剛, 松井 貴夫, 都築 幸恵. (2002). 「個人の価値観と組織の価値観の一致：職務態度の予測変数およびバーンナリティー職務業績関係の調整変数としての効果」	90) Adobe Comms. (2023). 「アドビ、本社を置くサンノゼで新社屋の開設と地域への取り組みを強化」, Adobe Blog
6) 金間 大介. (2022). 『先生、どうか皆の前でほめないで下さい：いい子症候群の若者たち』, 東洋経済新報社	24) Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). “Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation”	40) 北山 忍, 唐澤 真弓. (1995). 「自己：文化心理学的視座」	59) Brucks, M.S., Levav, J. (2022). “Virtual communication curbs creative idea generation”	74) 余暇総研. (2024). 「レジャー白書2024（速報版）」, 公益財団法人 日本生産性本部	91) Verizon. “Employee Volunteers”
7) Roberto Verganti, Don Norman. (2019). “Why Criticism Is Good for Creativity”, Harvard Business Review	25) Zell, E., Su, R., Li, H., Ho, M.-H. R., Hong, S., Kumkale, T., Stauffer, S. D., Zecca, G., Cai, H., Roccas, S., Arce-Michel, J., de Sousa, C., Diaz-Loving, R., Botero, M. M., Mannetti, L., Garcia, C., Carrera, P., Cabalero, A., Ikemi, M., ... Albarracin, D. (2013). “Cultural Differences in Attitudes Toward Action and Inaction: The Role of Dialecticism”	41) Edmondson, A. (1999). “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams”	60) Gwynn Guilford. (2023). “Need to Hire Workers in a Hot Job Market? Let Them Do Some Remote Work”, The Wall Street Journal	75) 郡司 正人, 岩田 敏英. (2024). 「副業者の就労に関する調査」, 独立行政法人 労働政策研究・研修機構	92) デヴィッド・グレーバー . (2020). 『ブルシット・ジョブ クンどうでもいい仕事の理論』, 岩波書店
8) Jared R. Curhan. (2022). “Improve Creative Brainstorming With Constructive Criticism”, MIT Sloan Management Review	26) Ogihara Y. (2017). “Temporal Changes in Individualism and Their Ramification in Japan: Rising Individualism and Conflicts with Persisting Collectivism”	42) Edmondson, A. (2014). “Building a psychologically safe workplace”, TEDxTalks	61) Rebecca M Knight. (2023). “Why are CEOs still so intent on taking worker attendance?”, BBC	76) Marcie Merriman, et al. (2023). “2023 EY Gen Z Segmentation Study – How can understanding the influence of Gen Z today empower your tomorrow?”, EY	93) 土居 健郎. (2007). 『「甘え」の構造（増補普及版）』, 弘文堂
9) Kate Morgan. (2023). “What does work-life balance mean in a changed work world?”, BBC	27) Geert Hofstede. “[CULTURE] The 6-D model of national culture”	43) 千葉 雅也, 與那覇 潤. (2022). 「「会議室の外と中の会話が同じ」なのが危険な訳 本音と建前をわけなくなると起こること」, 東洋経済オンライン	62) Monica Torres. (2024). “In Defense Of ‘Coffee Badging,’ The Controversial New Office Trend”, HuffPost	77) Antonio Neves. (2017). “Experiencing a Mid-Career Crisis? A Top Career Coach Explains 5 Ways to Break Free”, Inc.	94) Holt-Lunstad J, Smith TB, Layton JB. (2010). “Social Relationships and Mortality Risk: A Meta-analytic Review”
10) Wolfeld, Leah R. (2010) "Effects of Office Layout on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment as Transmitted through Face-to-Face Interactions,"	28) Kazumi Sugimura, Shinichi Mizokami. (2012). “Personal identity in Japan”	44) 武石 美有紀. (2023). 「新入社員意識調査2023」, 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ	63) 株式会社マイナビ 社長室 HR リサーチ統括部. (2024). 「転職動向調査2024年版（2023年実績）」, 株式会社マイナビ	78) 厚生労働省雇用環境・均等局. (2024). 「令和5年度雇用均等基本調査」, 厚生労働省	95) A. Shimazu et al. (2008). “Work Engagement in Japan: Validation of the Japanese Version of the Utrecht Work Engagement Scale”
11) Koch, T. and Denner, N. (2022), "Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers?"	29) Jolanda Jetten, Michael T. Schmitt, Nyla R. Branscombe, Blake M. McKimmie. (2005). “Suppressing the negative effect of devaluation on group identification: The role of intergroup differentiation and intragroup respect”	45) Ogihara Yuji , Uchida Yukiko. (2014). “Does individualism bring happiness? Negative effects of individualism on interpersonal relationships and happiness”	64) Future Forum Pulse. (2022). “Executives feel the strain of leading in the ‘new normal’”, Future Forum	79) 男女共同参画局. (2022). 「男女共同参画白書 令和4年版」	96) Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-romá, V. et al. (2002). “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”
12) Lin, I. Y., & Kwantes, C. T. (2014). “Potential Job Facilitation Benefits of “Water Cooler” Conversations: The Importance of Social Interactions in the Workplace.”	30) 田中 康寛, 内田 由紀子. (2024). 『同調から個をひらく社会へ——文化比較から紐解く日本の働く幸せ——』, コクヨ株式会社	46) Yamagishi, T., Yamagishi, M. (1994). “Trust and commitment in the United States and Japan”	65) 株式会社マイナビ 社長室 キャリアリサーチ統括部. (2024). 「マイナビ 2025 年卒大学生就職意識調査」, 株式会社マイナビ	80) 男女共同参画局. (2020). 「男女共同参画白書 令和2年版」	97) アーノルド・B・バックナー, マイケル・P・ライター . (2014). 『ワーク・エンゲイジメント - 基本理論と研究のためのハンドブック』, 星和書店
13) Fay, M.J. (2011), "Informal communication of co-workers: a thematic analysis of messages”	31) マイケル・サンデル. (2021). 『実力も運のうち 能力主義は正義か?』, 早川書房	47) キャリアオーナーシップとはたらく未来コンソーシアム. 「トップページ」	66) Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). “Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization”	81) ミドルの転職. (2023). 「ミドル2000人に聞いた「男性育休」実態調査」, エン・ジャパン株式会社	98) Sarah Louise Wright. (2005). “Loneliness in the Workplace”
14) 吉田 綾乃, 浦 光博. (2003). 「自己卑下呈示を通じた直接的・間接的な適応促進効果の検討」	32) Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S. et al. (2022). “The effects of remote work on collaboration among information workers”	48) ROHTO ニュースリリース . (2024). 「多様な働き方を追求し更なるウェルビーイングを目指す ロートの働き方リアルレポート2024 ―社内起業制度と50代のキャリア開発の実践例紹介―」, ロート製薬株式会社	67) Ficapal-Cusi P, Enache-Zegheru M, Torrent-Sellens J. (2020). “Linking Perceived Organizational Support, Affective Commitment, and Knowledge Sharing with Prosocial Organizational Behavior of Altruism and Civic Virtue”	82) Miyajima Takeru, Yamaguchi Hiroyuki. (2017). “I Want to but I Won’t: Pluralistic Ignorance Inhibits Intentions to Take Paternity Leave in Japan”	99) 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
15) 村本 由紀子, 山口 勸. (1997). 「もうひとつの self-serving bias: 日本人の帰属における自己卑下・集団奉仕傾向の共存とその意味について」	33) Costin A, Roman AF, Balica RS. (2023). “Remote work burnout, professional job stress, and employee emotional exhaustion during the COVID-19 pandemic”	49) Chris Morris. (2023). “Our attention spans are—squirrel!—shrinking, but social media is sending mixed signals”, Fast Company	68) John P. Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky. (2002). “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”	83) Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). “The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach”	
16) フジトラニュース . (2022). 「『ありがとう』を贈り合う。富士通が実践するサンクスプロジェクトとは」, 富士通株式会社	34) Work Trend Index Annual Report. (2024). “AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part”, Microsoft	50) Danielsson, C. B., & Bodin, L. (2008). “Office Type in Relation to Health, Well-Being, and Job Satisfaction Among Employees”	69) Nasrin Arshadi, Ghazal Hayavi. (2013). “The Effect	84) Gallup Blog. (2013). “Gallup Releases New Findings on the State of the American Workplace”, Gallup	
17) The 360 Blog. (2004). “Meet the 2024 Salesforce MVPs and Hall of Fame Members”, Salesforce Inc	35) David De Cremer, Joel Koopman. (2024). “Research: Using AI at Work Makes Us Lonelier and	51) Ethan Bernstein, Ben Waber. (2019). “The Truth About Open Offices” , Harvard Business Review		85) Keita Aimoto. (2024). 「「子持ち様」問題... フォローする側も4割が「高ストレス」。アプリ活用の調査で判明、企業の制度でリスク減も」, HuffPost	
18) Gallup. (2023). “[Indicators] Employee Engagement”		52) Teo AR, Choi H, Andrea SB, Valenstein M, Newsom JT, Dobscha SK, Zivin K. (2015). “Does Mode of Contact with Different Types of Social Relationships Predict Depression in Older Adults? Evidence from a Nationally Representative Survey”			
		53) Danielsson, C. B., & Bodin, L. (2008). “Office Type in Relation to Health, Well-Being, and Job Satisfaction Among Employees”			

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

WORK VIEW 2024

職場マナーの現在地

発行日

2024年9月30日

発行人

黒田 英邦

編集

田中 康寛（ワークスタイル研究所）

ブックデザイン

仲村 健太郎＋小林 加代子＋横山 新（Studio Kentaro Nakamura）

イラストレーション

小林 加代子＋横山 新（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

Printed in Japan  
©KOKUYO Co.,Ltd

WORK VIEW 旧号のダウンロード先



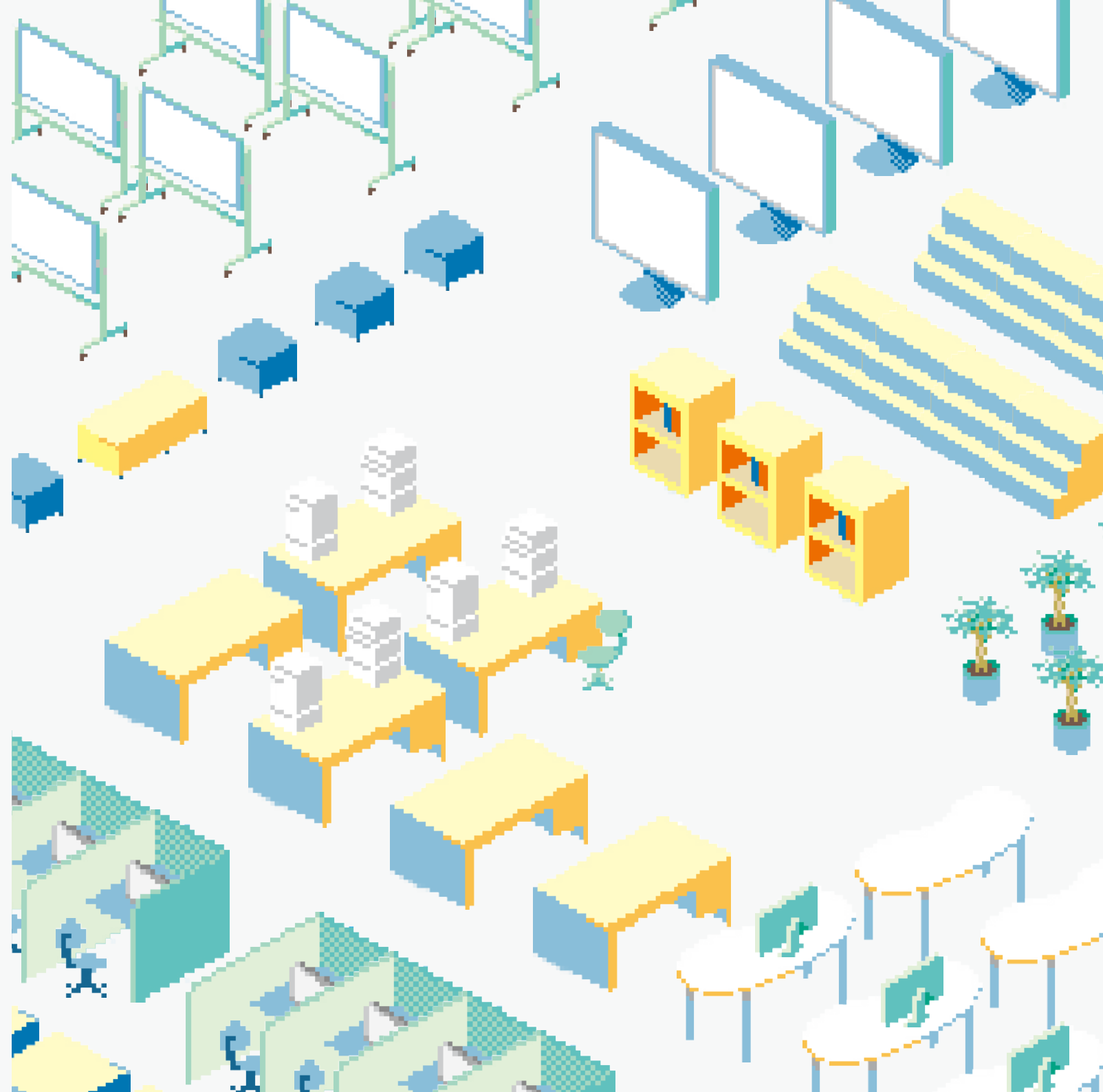
WORK VIEW 2021



WORK VIEW 2022



WORK VIEW 2023





WORKSTYLE  
RESEARCH LAB.