

TOPIC

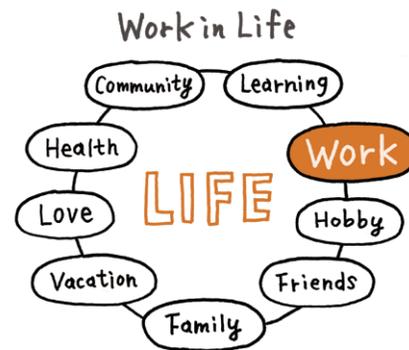
ワークインライフ。 それは、これからの「はたらく」を 考えるための新たなキーワード。

一人ひとりが働き方を意識する機会が増えています。

「ライフ＝人生」と「ワーク＝仕事」のあり方を考えてみると、「ライフ」を構成するさまざまな要素のひとつとして「ワーク」があると捉えることもできます。この考え方を「Work in Life」と定義して、私たちWork in Life Labo.では、「ライフ」の多様な要素に着目し、これからの「はたらく」をさまざまなテーマのもとに調査研究しています。

一人ひとりが自分の思い描く「ライフ」をつくるために、どう生き、どうありたいかを見つめなおす。

私たちは、いまある課題と「これから」を考えるヒントを共有し、さらなる対話や活動が促進されるきっかけになることをめざしています。



2019年度の研究テーマ

研究テーマ1 **働き方改革**

研究テーマ2 **ダイバーシティ**

2017年度から取り組んでいる研究テーマ「働き方改革」と「ダイバーシティ」をより発展的に理解するため、2019年度も同様のテーマで調査研究しました。

解説

『Work in Life (ワークインライフ)』とは？

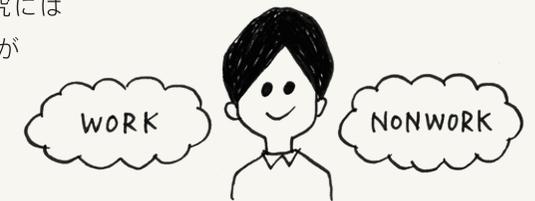
「ワーク」と「ライフ」という2つの要素を同列に捉えるのではなく、「ライフ(人生)にはさまざまな要素があり、その中のひとつとしてワーク(仕事)がある」という考え方のこと。ライフを構成する要素としては、ワークのほかにはファミリー(家族)、ホビー(趣味)、ラーニング(学び)、コミュニティ(組織・地域)などが考えられる。

『Work in Life Labo. (ワークインライフラボ)』とは？

オカムラの「はたらく」を共に考え描く活動「WORK MILL」から生まれた共創プロジェクト。Work in Lifeに関連したテーマを調査・分析・発信していく研究会です。

先行研究における「ワーク」と「ライフ」の捉え方

心理学や組織行動学において、「ワーク」と「ライフ」の関係に着目した研究には多くの蓄積があります。特に次のような点が議論の主な焦点になっています。



1. ライフの要素の定義

仕事も「仕事以外」も、人生の要素のひとつ

先行研究では、人の生活を構成する要素は「仕事」(work)と「仕事以外」(nonwork)に切り分けられることがあります。「仕事以外」には、あらゆる要素が含まれます。なかでも「家庭」(family)が研究対象になることが多く、時に「ライフ」と「家庭」が同じ意味のように使われますが、厳密には異なります。余暇の過ごし方などの多様な要素も含めて、「ライフ」は構成されるものです。仕事と「仕事以外」という大きな分類が使われるのは、人が生活時間の多くを仕事に費やしているという理由からです。しかし、人生において仕事の重要度だけが際立って高いわけではなく人それぞれであり、本来は人生を構成するさまざまな要素のひとつにすぎないとも考えられます。

2. 仕事と「仕事以外」は切り離せるのか

仕事と「仕事以外」は、互いに影響し合う

仕事と「仕事以外」の関係を考える上で重要な視点が、両者が切り離しがたいものだということです。仕事の調子の良し悪しが「仕事以外」に影響することがあり、逆に家庭など「仕事以外」のことが、仕事に影響することもあります。この現象に対する名前や表現はさまざまですが、主に「スピルオーバー」(spillover)と呼ばれます。おおまかにいえば、仕事と「仕事以外」の両方が満たされている状態が、仕事上でも、人生にとっても望ましい結果をもたらすと考えられています。

3. 仕事と「仕事以外」の距離の取り方

仕事と「仕事以外」をわけたほうがいいのかどうかはわからない

仕事と「仕事以外」の間に明確な境界を設ける人もいれば、そうでない人もいます。前者の特徴は「セグメンテーション」、後者の特徴は「インテグレーション」(例:ワーク・ライフ・インテグレーション)と呼ばれます。どちらが望ましいのかについては未だ結論が出ておらず、議論が続いています。時代や社会によっても影響が異なりうるため慎重に調査する必要がありますが、「距離の取り方」「境界の濃淡」という観点を含めて研究することが重要です。

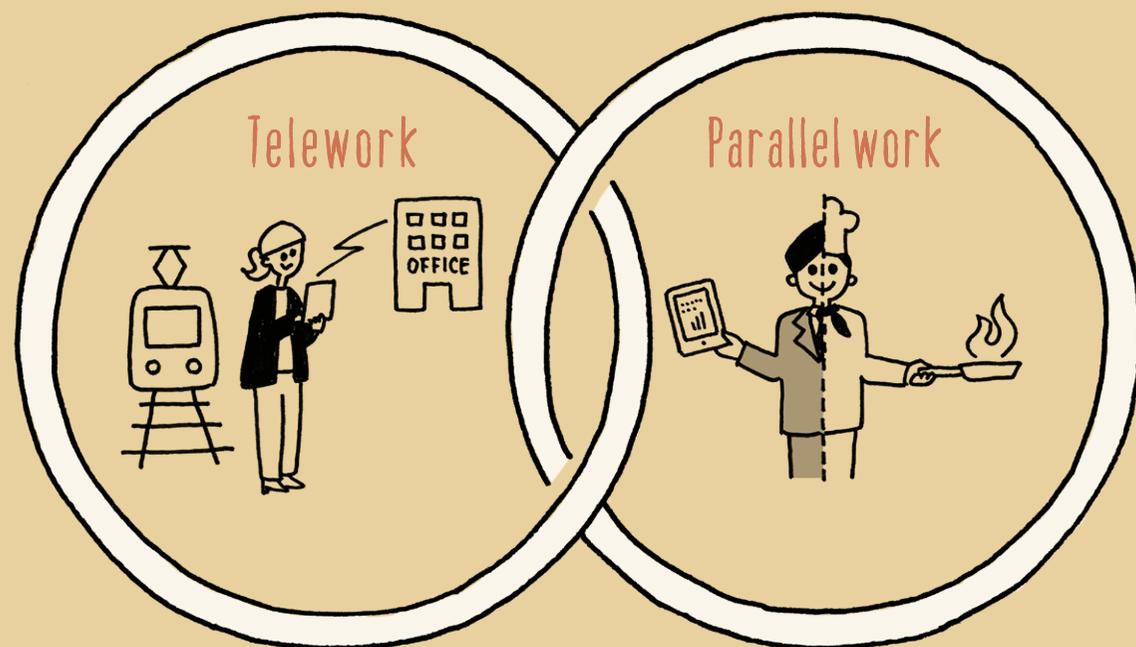
参考文献: Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work-nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology, 103*, 182-214.
McMillan, H. S., Morris, M. L., & Atchley, E. K. (2011). Constructs of the work/life interface: A synthesis of the literature and introduction of the concept of work/life harmony. *Human Resource Development Review, 10*, 6-25.
Williams, J. C., Berdahl, J. L., & Vandello, J. A. (2016). Beyond work-life "integration". *The Annual Review of Psychology, 67*, 515-539.

研究テーマ 1

働き方改革

働き方の自由度を高める制度として、
2019年度も「テレワーク」と「副業・兼業」に注目。

「厳しい競争下にある企業」と、
「環境の変化に直面している企業」では、
働き方の自由度を高める制度についてどう語られるのかを調査しました。



インタビュー調査

働き方の自由度を高める制度について

「厳しい競争下にある企業」と「環境の変化に直面している企業」を調査対象に選定。
働き方の自由度を高める制度（テレワークや副業・兼業など）やその仕組みを、
どのように活用している（活用していこうとしている）のかを調査しました。

調査対象企業

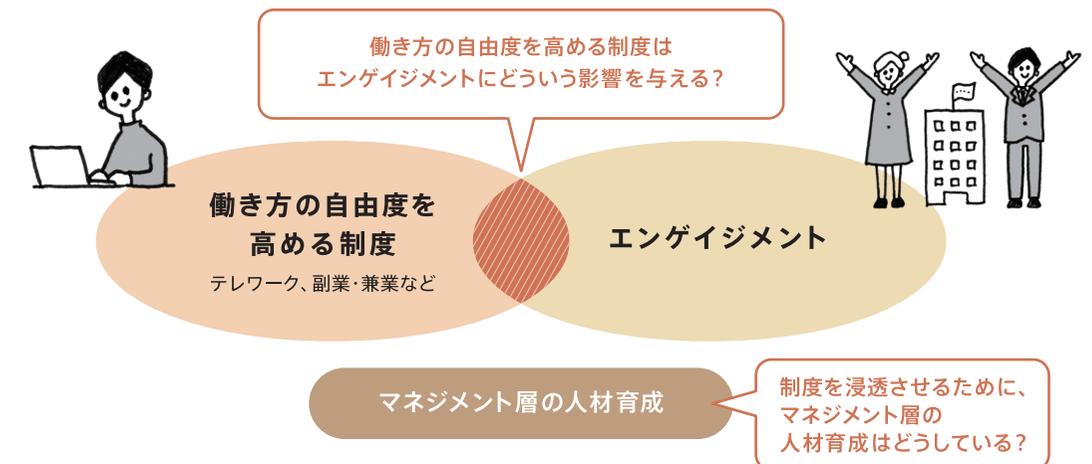
● 5社（人事担当者）

実施期間

● 2019年9月～12月

インタビュー内容

- 制度概要と利用状況
- エンゲイジメントを高めるための課題や工夫
- マネジメント層の育成・支援策



これまでの調査結果

2017年度 働き方の自由度（働く場所、時間、副業・兼業）に対する取り組みを調査

- 多様な働き方を推進していくことは、個人の選択肢を拡げ、それによる仕事への満足感やエンゲイジメント、ウェルビーイングが向上する可能性が高いとわかりました。
 - 各社がさまざまな制度を整えて、働き方の選択肢を増やす姿勢が見られました。
- ➡ 働き方の自由度があると感じることは、働く人にも企業にも望ましい影響を与えるといえます。

2018年度 働き方の自由度の中から働く場所（テレワーク）、副業・兼業に注目し、取り組み状況・効果や課題を調査

- テレワークの導入は、セルフマネジメント力の向上、メリハリのある働き方に繋がるとわかりました。
 - 副業・兼業の導入は、新たな個人の能力が発見されることによるイノベーションの促進につながります。
- ➡ 制度導入には人材育成の側面もあり、過度な心配をせずチャレンジしていくことが重要といえます。

解説

エンゲイジメントとは？ 組織に対する愛着・貢献意欲のこと。

厳しい競争下にある企業



CASE-01

IT・エンタテインメント 3,000~5,000名

規模・領域の異なる30~40種類の事業があるため、全社で統一した制度・ルールはなし。
現場や本人の主体性を尊重し、柔軟に運用している。各事業を成功させるため、「個別最適」をどう図るかが課題。現場ですばやく判断できるミドルマネジメント層の育成も欠かせない。

働き方の自由度を高める主な制度・仕組み

一部導入済み

[導入の背景・目的]

- 生産性向上
※さまざまな事業があるため、導入の判断は各事業部

[利用状況]

- 数10名が利用

[運用ルール]

- 全社的なルールはなく、各事業部の判断
今後も全社統一の導入方針はない
- 事業として収支がとれるかどうかで判断

[効果]

- 勤務場所、利用回数の制限はないため、
毎日の出社が困難な社員も働くことができる

テレワーク

導入済み

[運用ルール]

- 本部長の承認で正式許可
- 金銭目的・公序良俗に反するものは不可
- キャリアプランと目的を確認した上で許可

[利用状況]

- 約100名が利用

副業・兼業

フレックス制度の導入

- 働く時間を選べるという自己選択感の高まりで、
働き方に対する納得感が増したとの反応あり
- 今後、個別に選べる制度を設けることも検討中

その他

エンゲイジメントを高めるための全体的な課題や工夫

[課題] ●離職率の低減

[工夫] ●ワーカーが成長を実感できる業務内容や働き方づくり

自由度を高める制度を下支えするマネジメント層の育成・支援策

- 360度評価による、内省の機会を設ける ●フィードバックによる対話の機会を増やす
- 組織サーベイの公開により透明性を高める



CASE-02

飲食サービス 500~1,000名

グローバルに店舗展開をしているため、「組織への帰属意識」の向上が働き方改革のテーマ。若手社員と店舗の職人との間のコミュニケーションが課題。社員のエンゲイジメントを高めるため、将来的には副業・兼業制度の導入についても検討予定。一方で複数の企業に対して帰属意識を持つことができるかどうかの議論の必要性も感じている。

働き方の自由度を高める主な制度・仕組み

一部導入済み

[導入の背景・目的]

- 社員の環境に合わせたワークスタイルの提供 ●人材確保

[利用状況]

- 全社員の数%程度 ※育児中の社員の利用が多い

[運用ルール]

- 各部署、上司の判断で実施(事前に上司とのすり合わせを行う)

[効果]

- 自分の状況に合わせて仕事ができるので、
該当社員満足度が上がった
- 生産性などに大きな変化はない印象

テレワーク

導入していない

[現状]

- 上層部に帰属意識に対する不安があるため未導入
(複数の企業で帰属意識を持つことができるという意見もあるため、
検討したいと考えている)

副業・兼業

業務委託

- 労務管理などの業務委託により負荷の軽減を行っている

スーツ非着用

- 外食産業ではスーツ奨励の企業が多い中で、服装の自由さが
企業の魅力やコミュニケーション向上につながっている

オフィス環境の整備

- 本社をフリーアドレスなど最新のオフィスに改装し、
帰属意識・コミュニケーションの向上を図っている

その他

エンゲイジメントを高めるための全体的な課題や工夫

[課題] ●平均勤続年数の向上 ●人材確保に関わる他業種との競合 ●全国的知名度の向上

●飲食業界のイメージ向上

[工夫] ●他業種での経験が豊富な人材を採用 ●好きを仕事にする人材の育成(地元採用、重要な仕事を委任、海外研修など)

自由度を高める制度を下支えするマネジメント層の育成・支援策

- マネージャー会議を実施 ●広報誌を通じた情報共有 ●経営陣による朝礼でのスピーチ



環境の変化に直面している企業



CASE-03

金融 5,000名以上

次世代金融への転換に向けて人事戦略の遂行が課題。伝統的な事業に対する新たなソリューションの追加、社内外で通用する人材価値の醸成が働き方改革の目的。それぞれのキャリアデザインに基づく柔軟なキャリア形成、多様な働き方・働きやすい職場を通して、生涯現役で活躍できる人材づくりをめざしている。

働き方の自由度を高める主な制度・仕組み

テレワーク

導入済み

[導入の背景・目的]

- 生産性向上 ●場所にとられない柔軟な働き方の実践

[利用状況]

- 2016年は数10名、2018年は2,000名超に拡大

[運用ルール]

- 自宅外での勤務が可能
- 私用PCでの業務(BYOD)が可能

[効果]

- 効率化、生産性向上 ●視野の広いアイデア、創造的思考の発揮
- ワークライフバランスの充実
- 金融機関でもリモートワークができるという気づき



副業・兼業

導入済み

[導入の背景・目的]

- やりがい向上 ●キャリアの自律 ●成長や生涯活躍につなげる
- 社外で得た知見を内部に還元する ●スキルや生産性向上
- 社内に留まらず、社外に広く目を向ける

[利用状況]

- 2019年下期よりスタート、約100名が活用開始

[運用ルール]

- 社外副業:業務の後や土日に、自らの専門性や関心事を活かしたもの
- 社外兼業:現業を継続しながら、週1日は社外で働くなど
自ら開拓した出向先への出向(2年まで)

[効果]

- 社内の人材に対する社外評価への気づき

その他

社内兼業

- 社員自身・受け入れ部門の相互の気づきや学びの獲得を目的に、2019年下期より「社内兼業」施策を展開

エンゲイジメントを高めるための全体的な課題や工夫

[課題] ●人員構造の変化、金融のあり方の変化に対して、変革をリードする人材づくり

自由度を高める制度を下支えするマネジメント層の育成・支援策

- 経営トップや人事担当者から、施策の考え方や背景等について、フォーラム・説明会を実施
- 時代背景や自社の置かれた環境を踏まえ、従来の働き方を変える重要性を伝える



CASE-04

食品メーカー 5,000名以上

「イノベーション」を実現する組織能力の強化が課題。イノベーション創発を目的として、副業・兼業の解禁も検討中。働き方の自由度を高めることで、次のチャレンジにつなげるための考える時間や、スキルアップ、視野を広げる機会の創出をめざしている。

働き方の自由度を高める主な制度・仕組み

導入済み(在宅勤務制度として運用)

[目的]

- 効率的な働き方による生産性向上
- ワークライフバランスの実現

[利用状況]

- 本社コーポレート部門では約半数が活用

[運用ルール]

- 自宅外での勤務が可能(勤続3年以上が対象)
- 終日の取得は月8回(時間単位での取得は回数制限なし)

[効果]

- 集中作業の効率アップ(電話や会議に阻害されにくい)
- 通勤時間の削減による、体への負担軽減
- 育児・介護で時短勤務にせざるを得なかったが、フルタイムの勤務が可能になった
- 取得率は、KPIの対象にはしていない



テレワーク

副業・兼業

一部導入済み

[導入の背景・目的]

- 社外での新たな経験による社員自身の成長および本業への還元
- 社員が備えているスキルを活かした社会貢献

[利用状況]

- 積極的に制度を広報していないため、利用はごく一部にとどまっている

[運用ルール]

- 個別に申請があった場合に適用
- 本業に支障をきたさない等の要件を満たせば許可

エンゲイジメントを高めるための全体的な課題や工夫

[課題] ●エンゲイジメントに影響する要素は複数あるため、テレワークや副業・兼業がどの程度影響しているかは不明

[工夫] ●サーベイを毎年実施

環境の変化に直面している企業



CASE-05

機器メーカー 3,000~5,000名

テレワークが難しい職種については、フレックスや時間単位有給などを推進している。
 制度利用に関する職種の不公平感と、管理職の意識が課題。今後は、社員の意見を吸い上げながら導入目的を明確にし、時間の有効活用に対する意識と、制度利用率の向上をめざしている。

働き方の自由度を高める主な制度・仕組み

導入済み※

[導入の背景・目的]

- 時間の有効活用 ●移動時間の削減
- 長時間労働の削減 ●育児・介護における両立支援
- ワークライフバランスの実現

[利用状況]

- 約2,000名

[運用ルール]

- 業務に合わせたスタイルを選択
- 在宅勤務については、育児・介護・その他特別な理由がある社員のみ許可(週1回まで)
- 直行・直帰時は誰でも在宅勤務可

[効果]

- 通勤・移動時間の削減
- 肉体的疲労の軽減

※工場の現業職は対象外



テレワーク

導入していない

[現状]

- 多様な働き方推進のため検討予定
- 個別の相談に応じてトライアル実施中
- 個別の相談に応じた対応のため、明確な運用ルールはない

副業・兼業

社内兼業

- 2019年3月からトライアル実施中。現状は個別の相談に応じている。次世代リーダー育成や、部門を横断して活躍する人材育成を想定

その他

エンゲイジメントを高めるための全体的な課題や工夫

[課題] ●若手社員の考え方への対応 ●マネジメント層の意識改革

[工夫] ●社員の意見を吸い上げ、実現したという実感を持ってもらえるように工夫する

自由度を高める制度を下支えするマネジメント層の育成・支援策

- 社内メディアを利用した意識づけ
- 上司・部下のコミュニケーションを円滑にするためのワークショップなどを実施

インタビュー調査結果のまとめ

厳しい競争下にある企業

なにがとも『事業・現場ファースト』を優先する傾向

一律のルールを設けず、事業に合わせて仕組みをカスタマイズ

ルールに縛られることによる社員の思考停止や、マネジメントの負荷増大の防止につながる

まずはやってみよう!



[制度導入のポイント]

良いと感じる制度は試し、不都合があれば方法を見直す

一人ひとりが働き方を選べる状況ができ、社員のエンゲイジメント向上につながる。

環境の変化に直面している企業

社員に多様な経験を積んでもらうことで、組織のイノベーションを図る傾向

多様な経験を積むための施策や制度を設ける

働く時間や場所に制約がある社員の活躍や、一人ひとりのキャリア自律につながる

しっかり検討しよう!



[制度導入のポイント]

トライアルで導入しつつ、懸念を払拭していく

自律意識の高い人から機会を提供するなど、制度導入によるデメリットが少ないことを確認しながら、段階的に進めていく。



柔軟な働き方を促す制度導入にはメリットがあり、意外にデメリットは少ないようです。企業の特徴に合わせて『仕組みや、成果(ゴール)の設定を変える』ことが大切です。

研究テーマ 2

ダイバーシティ

2018年度の研究では、ダイバーシティ&インクルージョンに取り組む企業にインタビュー調査を実施。

多様な人材を活かすために必要なヒントが見つかりました。

2019年度は、ダイバーシティ&インクルージョンを実践している企業の共通点の調査を継続し、具体的な施策を広く抽出しました。

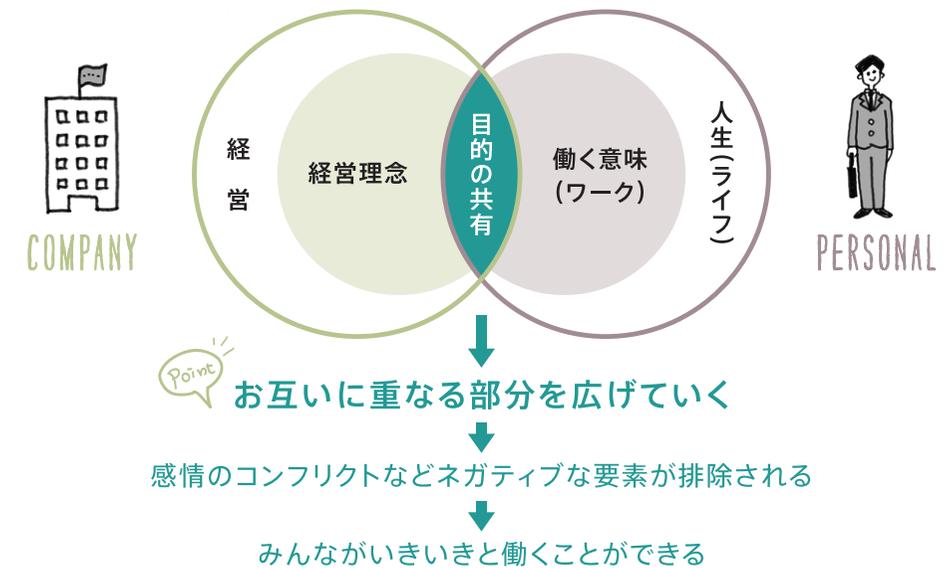
Diversity & Inclusion



これまでの調査結果

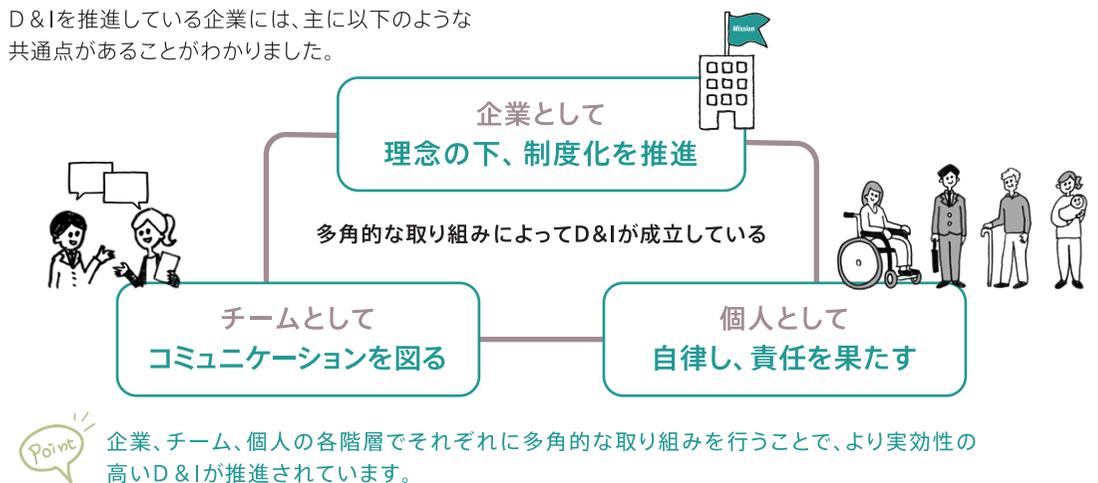
2017年度 → D&Iの実現には、組織と個人の目的の共有が必要

ダイバーシティ&インクルージョン(以下D&Iと記載)の推進のためには、経営理念や行動指針などを共有し、互いに認め合い、個々の可能性を引き出すことが重要だとわかりました。



2018年度 → D&Iは、それぞれの立場での取り組みによって成立している

D&Iを推進している企業には、主に以下のような共通点があることがわかりました。



Point 企業、チーム、個人の各階層でそれぞれに多角的な取り組みを行うことで、より実効性の高いD&Iが推進されています。

解説

ダイバーシティとは? 多様な人材がいる状態。

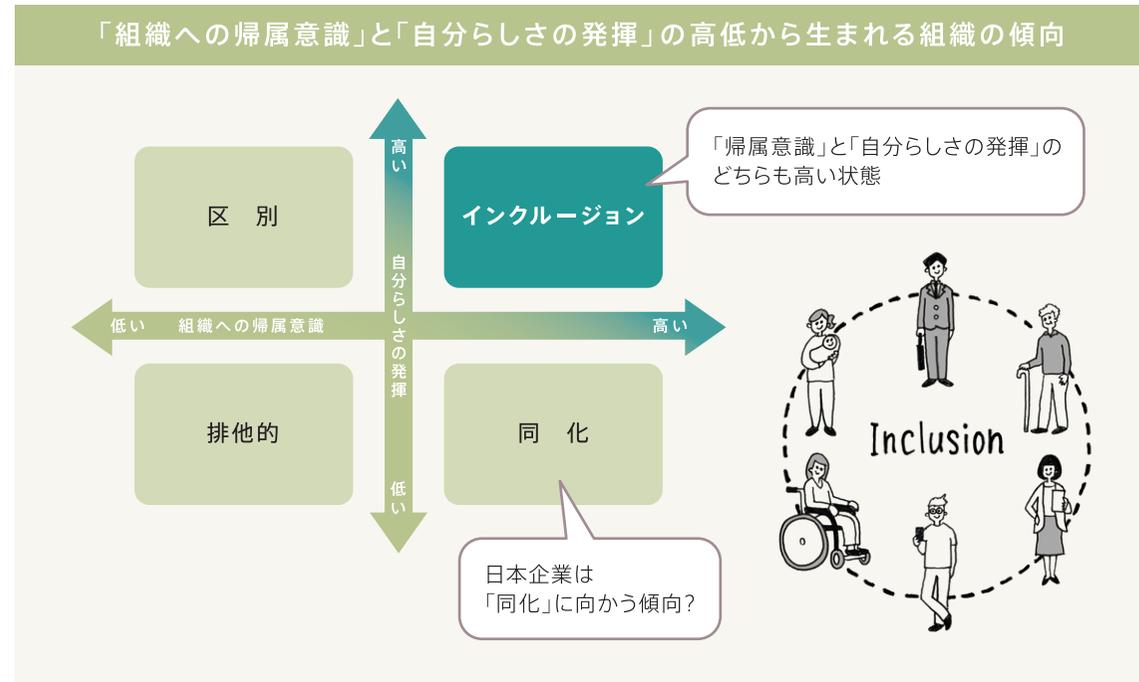
インクルージョンとは? 多様な人材が、お互いを理解し、認め合い、活かされ、組織に関わっている状態。

参考文献: Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28, 176-189.
Roberson, Q., Ryan, A. M., & Ragins, B. R. (2017). The evolution and future of diversity at work. *Journal of Applied Psychology*, 102, 483-499.

先行研究からわかること

「組織への帰属意識」と「自分らしさの発揮」の関係性

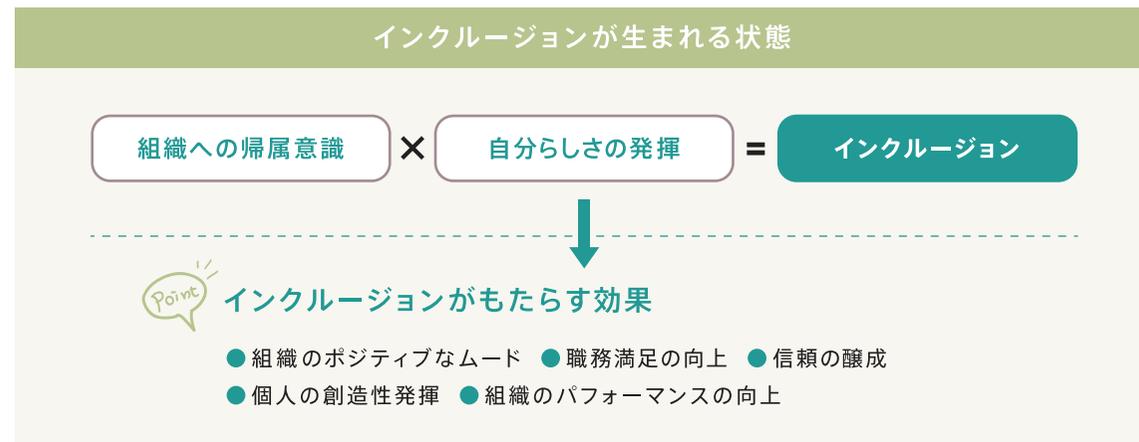
「組織への帰属意識」と「自分らしさの発揮」の関係性が、組織の状態に大きく影響します。組織への帰属意識を持ちつつ、自分らしさを発揮できるのがインクルージョンが進んだ状態といえます。



参考文献：Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research, *Journal of Management*, 37, 1262–1289.

インクルージョンが組織にもたらす効果

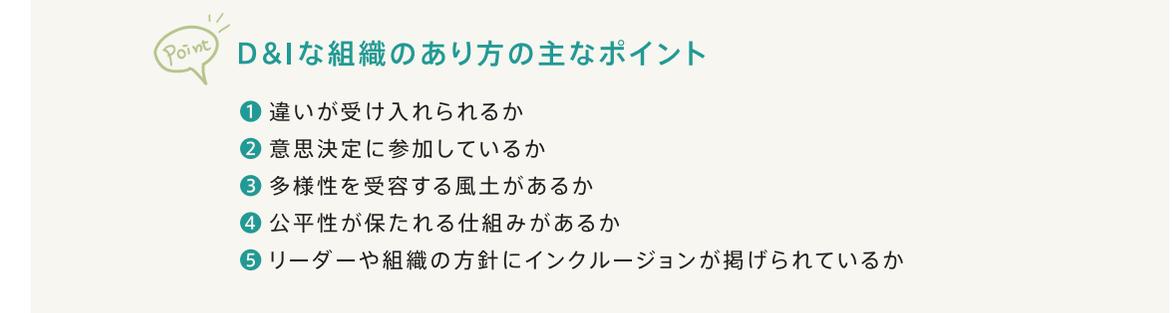
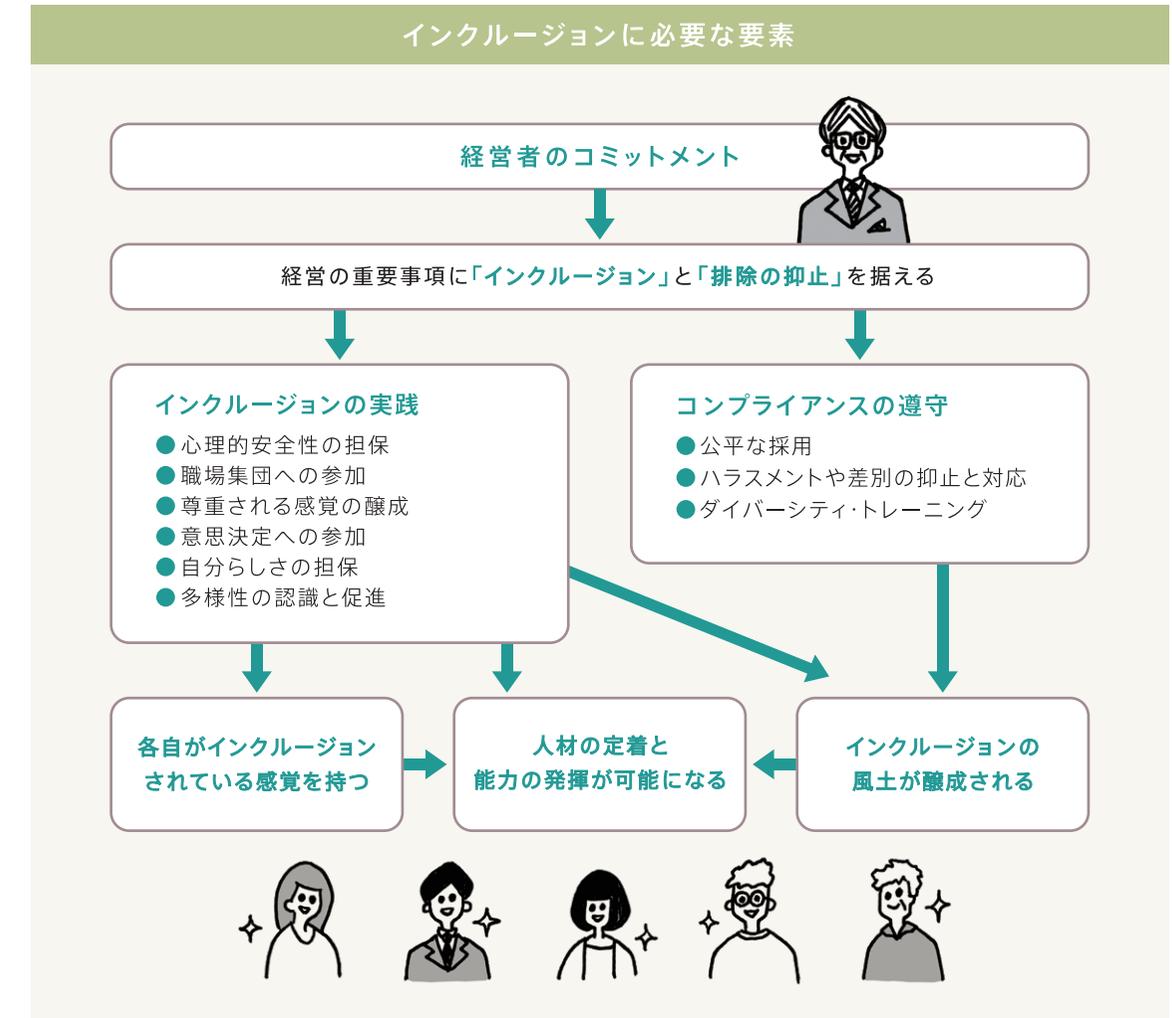
インクルージョンは、「組織への帰属意識」と「自分らしさの発揮」の双方が高い状態で生まれます。組織に所属するメンバーが、その二つを感じ取ることができると、さまざまな効果が生まれます。



参考文献：Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44, 370–385.

インクルージョンを起こすためのマネジメント

ダイバーシティを活かしながら、インクルージョンを起こすには、以下のようなマネジメントが必要とされています。



参考文献：Ferdman, B. M. (2014). The practice of Inclusion in diverse organizations: Toward a systematic and inclusive framework. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 3-54). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

インタビュー調査 ダイバーシティ&インクルージョンについて

D&Iを実践している企業の共通点を引き続き探ると同時に、より参考にしやすいように具体的な施策を広く抽出しました。

調査対象企業
●12社(2018年度の5社を含む)

実施期間
●2019年8月～11月

調査方法
●半構造化インタビュー
人事・ダイバーシティ担当者等に各一時間程度

分析方法
●2018・2019年度の調査結果を合わせて分析 ●収集したデータから10のキーワードに合わせて特徴を整理
●各社の具体的な施策を抽出

理念

カルチャー

採用

福利厚生

教育

リーダーシップ

コミュニケーション

チームワーク

セルフマネジメント
/責任感

心理的安全性



カルチャー

Q.多様な文化を受け入れるために行なっていることは?

受け入れる・柔軟に助け合う 雰囲気づくり

理念に基づいて話す文化づくり

一人ひとりが最大限の力を発揮できるよう努力している

空気を読むだけでなく変えられる人になるための働きかけ

課題解決に向けて熱心な同士の連携を図る

傍観者ではなく主体者になるための働きかけ

対話組織型*のマネジメント

社長は社員を、社員は顧客を一番大切にす姿勢の徹底



D&Iの重要性が文化として浸透している。
自主性、主体性があり対話も活発。
チャレンジや変化を受け入れ、何でも話せる雰囲気がつられている。

※組織内のコミュニケーションのあらゆる部分に対話が盛り込まれている



理念

Q.理念の共有のために行なっていることは?

理念に基づく自分のビジョンを発表するイベントを開催

理念の中にダイバーシティ実現に関わる記述がある

理念に絡めてD&Iの大切さについて経営層から浸透を図る

理念の実践を評価と関連づける(部下⇄上司)

理念の遵守

理念に基づいた行動への奨励・感謝

入社後80時間の理念教育

朝礼・終礼などで理念を確認



理念を実現するためには、D&Iが重要であることをストーリーにして伝える。
社員が企業理念に共感していることも重要。



採用

Q.多様な人材の採用にあたって行なっていることは?

リーダーの信念に共感できる人材の採用

理念やビジョンに共感する人材の採用

自社のビジョンをオープンに熱意をもって説明

自社の社会的意義について説明し、同意を得られた人材の採用

チャレンジ精神が旺盛な人材を積極的に採用

理念の書かれた会社のブログに共感した応募者の採用

障がいの有無に関わらず必要な能力を持っている人材を適材適所のポストに配属

会社で実現できる働き方と価値観が合わない人は、無理に採用しない



理念やビジョンに共感できる人を採用している。理念に共感し、かつモチベーションが高く、必要とされる能力があるかどうかのポイント。



福利厚生

Q.福利厚生に取り入れていることは?

- 副業の推奨
- 資格支援制度の導入
- 制度には当てはまらなくても小さな困りごとのサポートも行う
- 気軽に聞けるチャットボットAIの導入
- 全員の誕生日を祝う
- ライフステージの変化に応じた柔軟な働き方を推奨
- 文化的多様性を活かした地域貢献
- ボランティア活動の推進



社員の能力を活かすために、柔軟な働き方を推進し、制度を持った組織が多数。その多くが、必要に応じて新たな制度をつくっている。



教育

Q.教育制度や評価に関して行なっていることは?

- 理念に基づいた人事評価
- 社内アントレプレナー制度の導入
- モチベーションのある人にチャレンジの機会となるプロジェクト公募の実施
- コミッティー制度*の導入
- 評価の際に偏った判断をしないことの徹底
- 年に一度のD&I集会を開催
- LGBT ALLY(支援者)と共に理解を深める社員教育を実施
- 新入社員のOJTを推進



理念教育のほか、社会性や自ら考え動くことが醸成される教育や制度を設けている。組織と個人のビジョンをすり合わせる機会や、組織を自主的に改善する機会がある。

*当事者や有志がボトムアップで活動し、それを会社がバックアップする制度



リーダーシップ

Q.リーダーを育成するために行なっていることは?

- マネージャーによる社員全員への声かけ
- 社員全員がリーダーシップを取るという意識の醸成
- ダイバーシティの観点から管理職ミーティングを実施
- 話を聞く、手助け、支援ができる上司の育成
- 人格者になるための研修を実施
- ファシリテーター・コーチングスキル研修
- アンコンシャス・バイアス・トレーニングの実施
- 個々に視点を向けながらも、全体を見渡せるリーダーの育成



多様な仲間がそれぞれ主体性を持つように働きかけている。そのために上司として何ができるのかを問う環境や意識がある。



コミュニケーション

Q.円滑なコミュニケーションのために行なっていることは?

- 日常的な対話・声かけの推奨
- 社内キャリアカウンセラーの導入
- 1on1のコミュニケーションを推奨
- 対話による相互研鑽とフォローアップ
- 定期的な議論や会話の場を設定
- コミュニケーションの方法は対話、電話、メールの順で大事にしている
- 会議原価*を貼り出し極力会議を減らしている
- オンラインミーティング前に雑談の時間を設ける



組織・チーム運営では対話を重視。多様性を大事にすることで、孤立化しない環境づくりが進んでいる。

*職位ごとの1時間あたりの人件費



チームワーク

Q. チームワーク醸成のために行なっていることは？

- 何でも話せる
チームの雰囲気づくり
- 判断が公平正大であるかを
確認する
- 各自の業務責任を全うする
- 仕事ごとに
プロジェクトチームで
活動している
- チームで働くことを前提とし
自分勝手な
行動を禁止している
- 目的に立ち返って行動する
- 大変な仕事の多い部署を
みんなでサポート
- 同期の強いつながりで
協力しあう



多様性を活かし、変化へ柔軟に対応できるための人材の流動性がある。
一人ひとりが仕事に責任感を持ちながら、チームでも互いにサポートし合う。



セルフマネジメント/責任感

Q. セルフマネジメントの促進や責任感の醸成のために行なっていることは？

- 辞める人は引き止めない
- 働く時間を自ら決めている
- 自分の仕事に
信念やプライドを持つ
- 部署横断プロジェクトへの
参加を公募する
- 仕事、評価、
昇進システムにより
責任感を醸成
- デッドラインを明確に
提示して、自主性を引き出す
仕事を任せる
- ルールをなるべく作らない
- ライフとワークの
目標を設定する



上司も部下も自身をマネージして目的のために貢献しなければ、
価値を生まないということを理解する。
自主性を促進する雰囲気があり、創造的な仕事を任せられている。



心理的安全性

Q. 心理的安全性を確保するために行なっていることは？

- 元気に、笑顔で
あいさつの実践
- ウソをつかない文化の醸成
- チャレンジする姿勢を応援
- 何でも言える環境づくり
- 「人」に興味がある人材の採用
- 入社後、全員の前で紹介し
常に気にかけてもらえる
環境をつくる
- 仕事にプライドをもって
取り組む
- 差別の禁止



何でも言える雰囲気、発言が推奨されている。色々な人を巻き込みながら
物理的な距離・違いがあっても、みんなで頑張っている実感を持てる工夫や、
チャレンジできる雰囲気づくりに努めている。



インタビュー調査結果のまとめ

多様な人材が活躍できる場をつくるために、各々の立場でできることがわかりました。D&Iに取り組む企業は、それぞれの会社によって異なる方法があります。企業間・企業内で一定の人材流動性があることも肯定的に捉えているようです。

マネジメント
組織の理念や大事にすることの
特定と明確化
自社で譲れないものが何で、
譲れるものは何か？
それを議論の土台にする。

上司
正直にいられる環境づくり
サーバント・リーダーシップ
議論がしやすい環境づくり、
「引張る」より「引き出す」
リーダーシップにつとめる。



メンバー
言う・聞く姿勢とスキル、
自分の意思を持つ
やりたいこと、
その会社にいる理由を明確に持つ。
対話ができる能力を持つ。

誰もがいきいきと働くために、 調査結果から見えてきた3つの『大切なこと』。

1 | 組織と個のビジョン

2 | 自分で選ぶ、自律

3 | 環境づくり、マネジメント

	分かったこと	考察(今後の展望)
組織と個の ビジョン	組織としてのビジョンとストーリーが重要 組織として何をめざすのか、何のためにこの施策を展開し、何を組織メンバーに求めるのか、ゆずれないものは何か。組織としてのビジョンとそれに基づくストーリーと浸透が、働き方改革やD&Iを進めるうえでは非常に重要。	個人も自身のビジョンを持つことが必要 組織のビジョンを踏まえ、個人としては何をめざし、具体的にどう行動していくのか。組織と自身のビジョンとのフィットやバランスなど、個人が自身のビジョンを持ち考え行動することがより必要となっていくのではないかと。
自分で選ぶ、 自律	どう働き、どう成果を出していくかが求められる 働き方改革やD&Iが進み、働き方や環境、仕組みが多様になる中で自分はどのように働いていくか、どのように環境(組織を含む)を選び、利用し、成果をだしていくかが求められている。	ライフの中でのワークの位置づけと、働きがいの発見が大切に 自身のライフキャリアを自律的に描き、その中でワークを改めて位置づけ、自分ならではの働きがいを見つけ、働いていくことがより大切になっていくのではないかと。
環境づくり、 マネジメント	ハード・ソフト両面での環境づくりを推進する 制度や仕組み、物理的な環境の整備と併せて、その運用が大切になっている。今後は、組織のマネジメントをどう機能させていくかという点が、さらに重要になっていく。	多様な場面でのマネジメントがより重要になる 従来の対面だけではなく多様な場面の中でのメンバーの育成、チームづくりが求められている。その中で大きな役割を担うマネジメント層のマインドセット、支援と育成、メンバーへの関わり方が今後さらに重要になっていくのではないかと。

調査・研究によって、進行中の事例ならではの苦労や工夫が見えてきました。

正木 郁太郎 IKUTARO MASAKI
Work in Life Labo.研究アドバイザー
東京大学大学院 人文社会系研究科 研究員

「働き方改革」「ダイバーシティ」は数年来注目を集めている言葉ですが、ともに掴みどころがない、人によってイメージも大きく異なるキーワードでもあります。その難しさに対して、このプロジェクトでは、実際に現場で働く方々が、ご自身の問題意識や視点を大事にして調査・研究に取り組んできました。もちろん粗い点も残りますが、一方で多様な情報や、今後の研究の種も生まれました。例えば、2年目までには豊富な事例収集から、企業理念の充実・浸透や、働く個人の自律(とそれを支える・信頼する組織)の意義という共通点が見えてきました。

また3年目には両グループともに、いわゆる「その領域の先進企業」に加えて、現在進行形で改革に取り組まれている企業の実態や悩み、成功についても調査を行っています。読者の方々がこれから組織を変える試みをするうえでも、分かりやすい成功事例に加えて、「進行中の事例」だからこそその苦労や工夫を知ることが非常に有用なのではないかと思えます。私も一人の研究者として、ここで得た仮説をさらに洗練させることに努めるとともに、本プロジェクトで得られたさまざまな情報や仮説が、今後多くの実務家・研究者の方々によって活用されることを願っています。



3年間のまとめ

2017年度 「着眼点のユニークさ」

2018年度 「組織の本質に関わる研究へ」

2019年度 「実践につなげるには？」



2017年度は、研究の着眼点を見つけることからスタートし、翌2018年度には幅広い業種の企業の実態を研究。2019年度は、集大成として「働き方改革」と「ダイバーシティ」実践につなげるためのヒントを探りました。3年間で、まとまった事例収集ができ、豊富な仮説と、実践の悩みが集まりました。これは、さまざまな会社・団体の方にWork in Life Labo.のメンバーとして参加していただいた共創プロジェクトだから実現できたことだといえます。

働き方改革グループ

「働き方改革」というビッグワードに迫る過程も、新しい働き方を体得するいい機会になりました。



藤澤 理恵 RIE FUJISAWA
株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所 主任研究員

一人ひとりの素朴な疑問や持論を、仮説に仕立て、手と足を動かしてデータを集め、それらに驚きながら学び、社会に問いかけたいメッセージとして紡ぎました。3年かけて、「働き方改革」というビッグワードに、それぞれが自分の言葉で語れる解像度まで迫れたと思います。もう一つ素晴らしいのは、所属の異なる人同士が、慣れない研究活動に手探りで向き合いながら、参加し続けてくれたことで、お互いが自分のできる貢献を考え、提供し合った、手弁当の活動でした。私たち自身も「新しい働き方」を体得する機会になったと思います。

ダイバーシティグループ

企業の哲学に基づいた「人を活かす」働き方に触れ、勇気をいただきました。



おおばやし あや AYA OHBAYASHI
一般社団法人ウェルビーイング
コミュニケーションラボラトリー 代表理事

D&Iを「やらされ」ではなく、社の存在意義と重ね自ら意欲的に推進できる、社員と会社が協働し、独自の価値を生み出す…そんな幸せな働き方を増やしていけたらと、インクルージョンの実践が進んでいる企業様取材させていただきました。多様な属性の人をただ雇うとは全く違い、それぞれの企業がそれぞれの哲学で「人を活かす」を探り、自分たちは社会に何を与えられるのかを真剣に日々追究し続け、変化をいとわない姿勢が共通した本質でした。人間性重視の働き方の形に、勇気をいただきました。ご協力くださった方々に感謝申し上げます。

work in
life labo

Work in Life Labo.メンバー(2019年度)

所長:薄 良子(株式会社オカムラ) ディレクター:森田 舞・谷口 美虎人(株式会社オカムラ)

メンバー:安部 美江(国際石油開発帝石株式会社) / おおばやし あや(一般社団法人ウェルビーイングコミュニケーションラボラトリー) / 影山 貴大(合同会社J-doc company) / 川西 諭(上智大学経済学部) / 君島 朋子(株式会社グロービス) / 工藤 紘生(一般社団法人SoLaBo) / 鈴木 千春(スターバックス コーヒー ジャパン 株式会社) / 高橋 望(株式会社リサーチ・アンド・ディベロプメント) / 塚本 恭之(ナレッジワーカーズインスティテュート株式会社) / 野際 里枝(N-style) / 服部 彩(スターバックス コーヒー ジャパン 株式会社) / 藤澤 理恵(株式会社リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所) / 松岡 大成(国際石油開発帝石株式会社) / 松本 笑美(Dell Technologies (EMCジャパン株式会社)) / 安井 功(キリンホールディングス株式会社) / 柳谷 典子(日本ベイントホールディングス株式会社) / 山田 育子 (順不同)

研究アドバイザー:正木 郁太郎(東京大学大学院 人文社会系研究科 研究員)

work in
life labo

WORK MILL

projected by

okamura

workmill.jp
okamura.co.jp

YDCD18-041 P.KG '20-04