



Work in Life Labo. 活動レポート Vol.01

Work in Life Labo. では、  
ともに研究を進めてくださるメンバーを  
募集しています。

Work in Life Labo. ご入会に関しては、  
こちらまでお問い合わせください。

workinlife\_labo@okamura.co.jp

# 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。

Work in Life とは?

政府が働き方改革を推進し、  
一人ひとりが働き方を意識する機会が増えています。

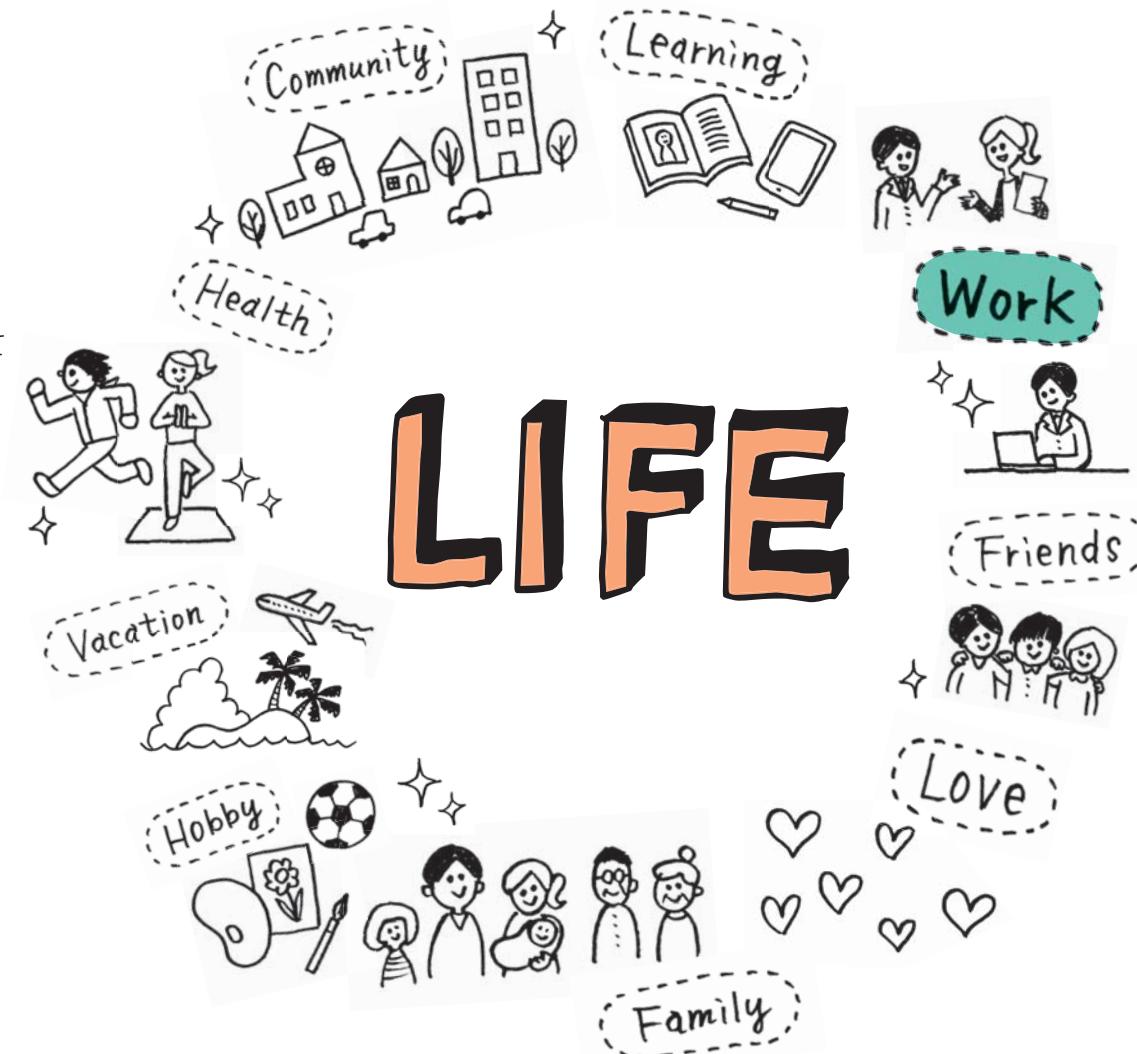
では、「はたらく」とはどのようなことなのでしょうか。

「ライフ=人生」を構成するさまざまな要素のひとつとして  
「ワーク=仕事」があると捉えることができます。

私たちWork in Life Labo.では、  
ライフの多様な要素に着目し、  
この考え方を「Work in Life」と定義して、  
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。

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。



2017年度の研究テーマ

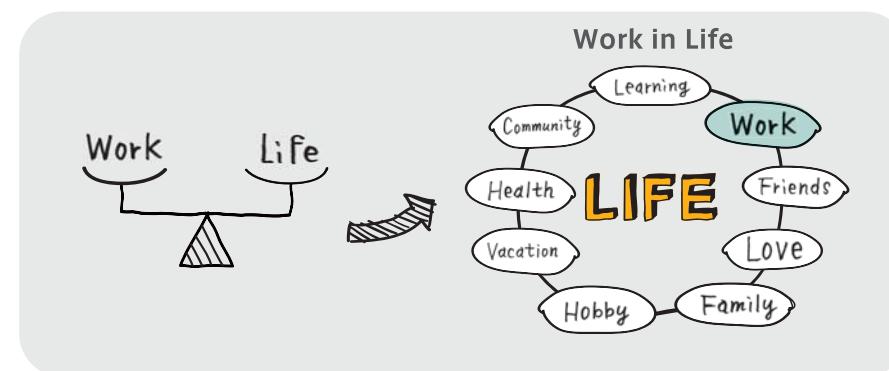
研究テーマ1

働き方変革

研究テーマ2

ダイバーシティ

ワークインライフの観点から、個人と組織の「はたらく」を見直すために、2017年度は「働き方変革」と「ダイバーシティ」の2つのテーマについて調査研究しました。



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)には様々な要素があり、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。

## 研究テーマ 1

# 働き方変革

長時間労働の是正や女性活躍など

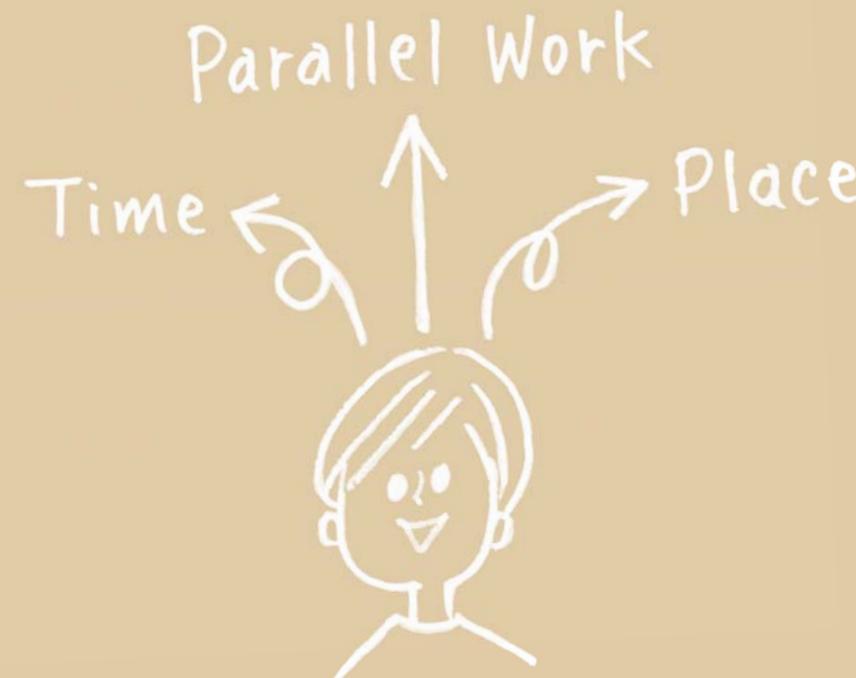
働き方改革に注目が集まっています。

Work in Life Labo.では、

より人にフォーカスをして「いきいきと働く」ことに注目しました。

いきいきと働くためには、自分自身で働き方をデザインできることが大切です。

そのためには、「働き方の自由度」が必要だと考えました。



3つの「働き方の自由度」について、個人の視点に立ったアンケート調査を実施しました。併せて、企業の視点を把握するためのインタビュー調査も行いました。



働く時間  
の自由度



働く場所  
の自由度

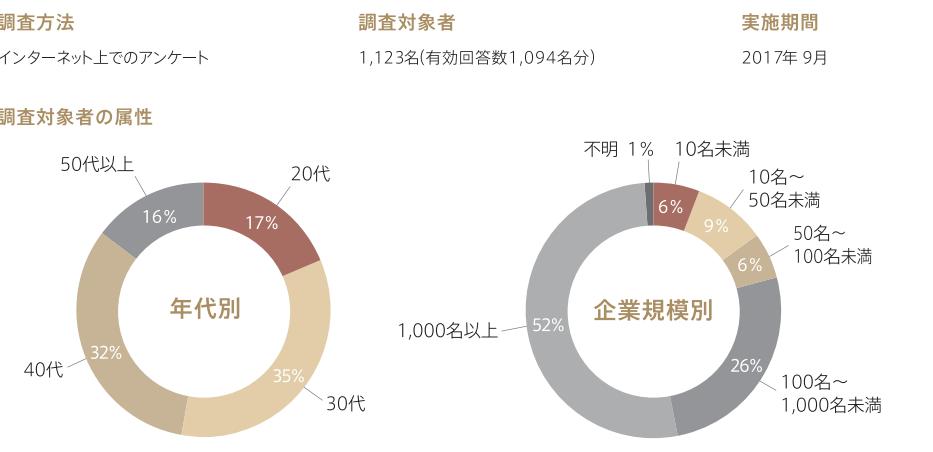


副業・兼業  
の自由度

## アンケート調査

## 個人の意識

「年代、企業規模などによる自由度の違い」と  
「自由度が働く人のエンゲイジメントやウェルビーイングなどに与える影響」  
を明らかにして日本における働き方変革がどうあるべきかを考えるヒントとすることをめざしました。



### 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。

#### 『ウェルビーイング』とは?

身体的、精神的、社会的に満たされた状態にあること。

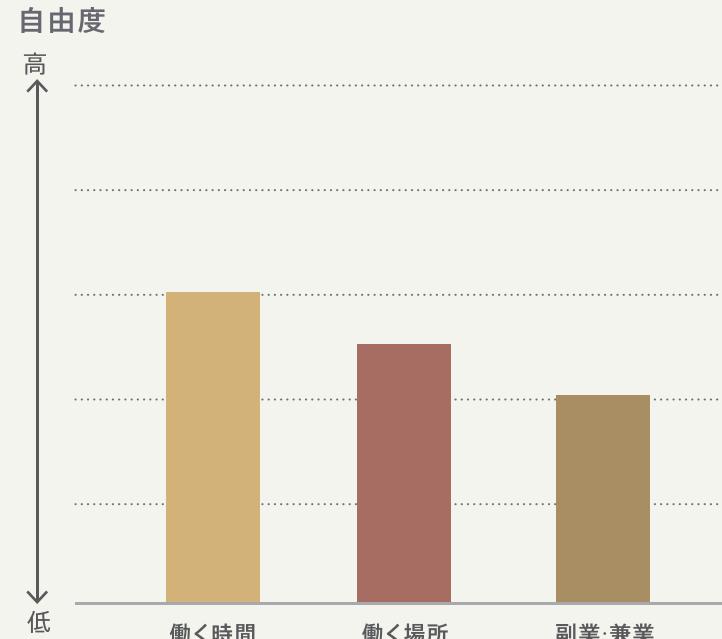
参考文献: 1946年世界保健機関憲章前文

## 働き方の自由度の違い

自分自身で働き方をデザインするために必要な働き方の自由度(時間、場所、副業・兼業)について、みなさんは日頃からどう感じているのか。その実態について調査しました。

**3つの自由度の高さの全体傾向** 働き方の自由度の高さの全体的な傾向を調査しました。

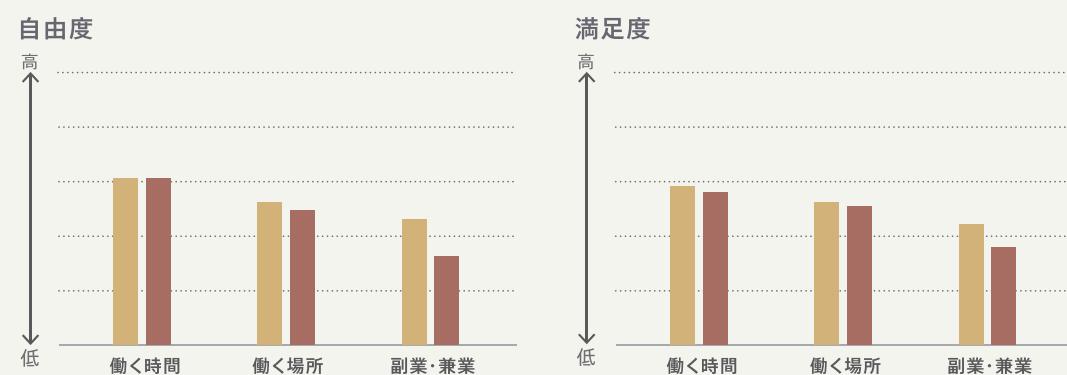
**Point** 3つの自由度を比較すると「時間」の自由度が最も高く、「副業・兼業」の自由度が最も低いことがわかります。



### 自由度の高さ



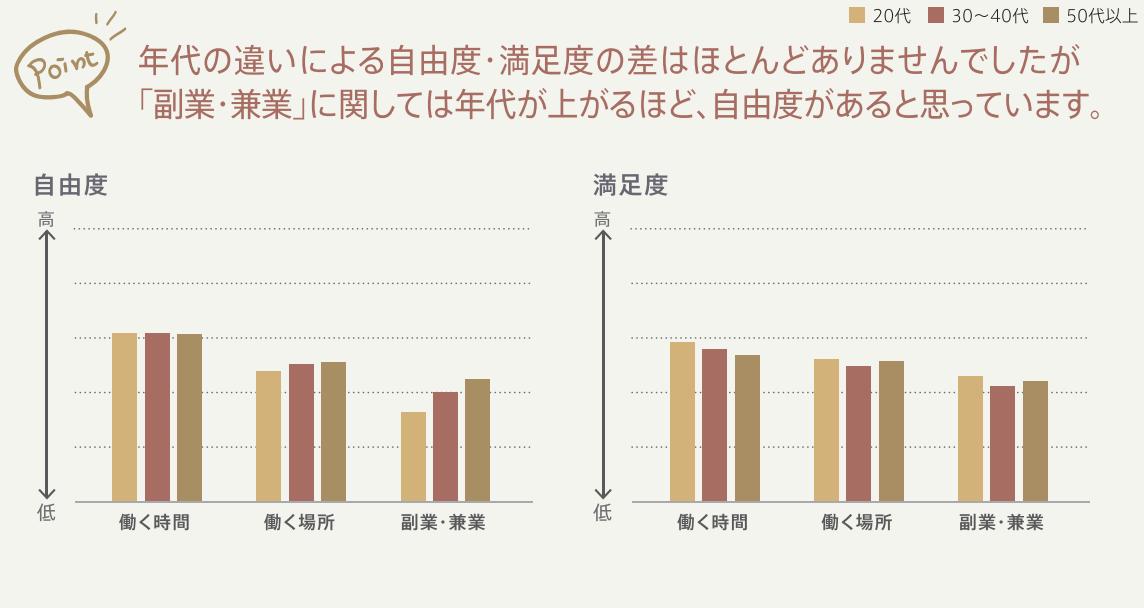
**Point** 大企業の方が、制度は充実していますが自由度・満足度はそれほど高くないようです。



[本調査での大企業とは] 従業員1,000名以上

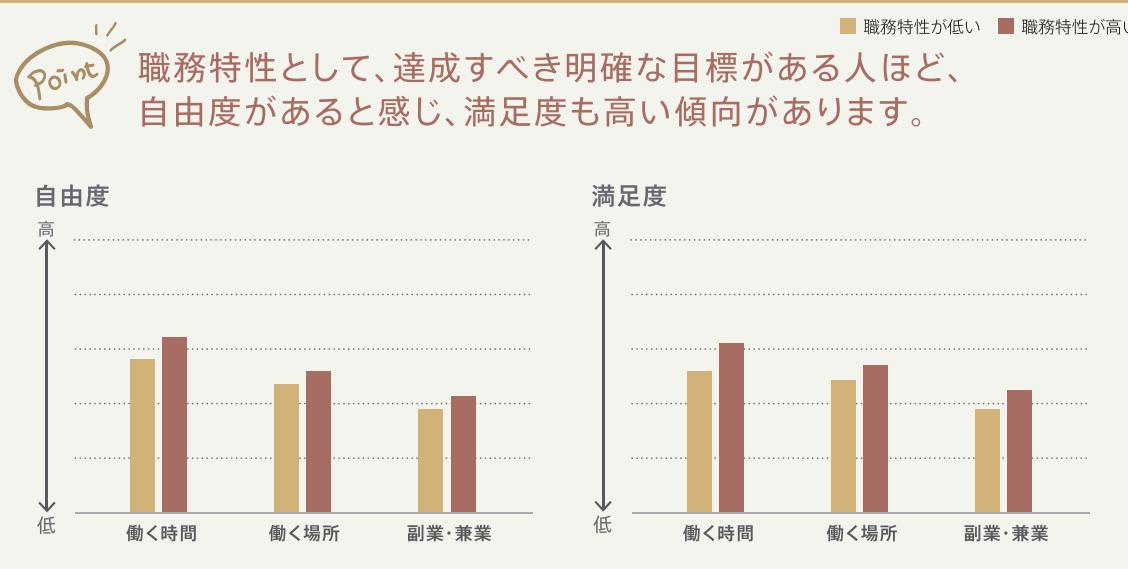
### 年代別

20代から50代以上まで、年代別に感じる働き方の自由度・満足度の違いについて調査しました。



### 職務特性別

職務特性別に感じる働き方の自由度・満足度の違いについて調査しました。

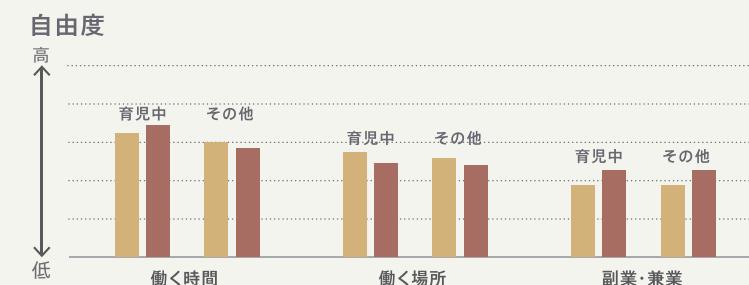


[本調査での職務特性とは]職種・業種とは異なり仕事の内容や技能、他者との関わり方のこと

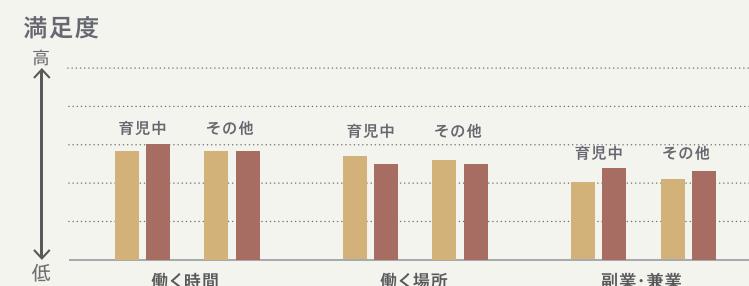
### 育児中かどうか

育児中とその他の人が感じる働き方の自由度・満足度の違い・制度の有無について調査しました。

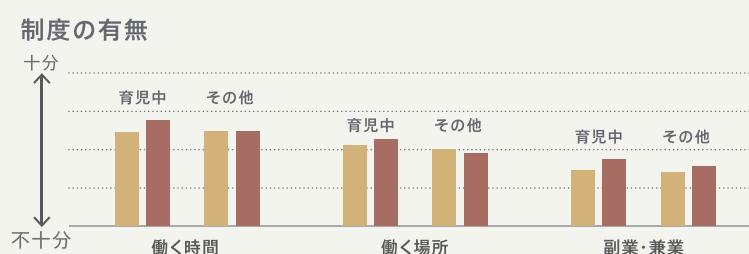
**Point** 育児中の男女は、その他の人と比べて「時間」と「場所」の自由度があると思っています。



「場所」の満足度は育児中の男女の方が高いものの、「時間」「副業・兼業」では大きな差が見られません。



**Point** 育児中の女性は、自由に働くための制度がその他の人よりあると思っています。



[本調査での育児中とは]小学校以下の子どもと同居していること

## 自由度がエンゲイジメントなどに与える影響

働き方の自由度(時間、場所、副業・兼業)が、満足度やエンゲイジメント、ウェルビーイングなどと、どのくらい関わり合っているのかを調査しました。

### 自由度と満足度の相関

働き方の自由度の違いが、働く人の満足度にどのような影響を与えていたかを調査しました。



働き方の自由度(時間、場所、副業・兼業)のすべてで満足度と密接な関わり<sup>\*</sup>があります。※相関係数0.6程度

Q

働く「時間」の自由度に満足していますか?



働く「時間」の自由度はありますか?  
↑ 自由度 ↓

	かなり満足	満足	ある程度満足	あまり満足していない	まったく満足していない
かなり自由	66	41	14	2	0
ある程度自由	33	96	149	23	4
少しだけ	5	38	150	94	29
ほとんどない	1	8	66	75	40
まったくない	1	6	22	55	65

相関関係が高い  
↓  
相関関係が低い

Q

働く「場所」の自由度に満足していますか?



働く「場所」の自由度はありますか?  
↑ 自由度 ↓

	かなり満足	満足	ある程度満足	あまり満足していない	まったく満足していない
かなり自由	46	27	14	2	2
ある程度自由	22	86	68	18	4
少しだけ	3	35	101	90	11
ほとんどない	3	14	57	120	44
まったくない	2	16	59	96	144

Q

「副業・兼業」の自由度に満足していますか?



「副業・兼業」の自由度はありますか?  
↑ 自由度 ↓

	かなり満足	満足	ある程度満足	あまり満足していない	まったく満足していない
かなり自由	18	20	5	1	0
ある程度自由	10	35	45	7	3
少しだけ	0	22	59	75	13
ほとんどない	1	11	44	91	91
まったくない	3	34	40	111	288

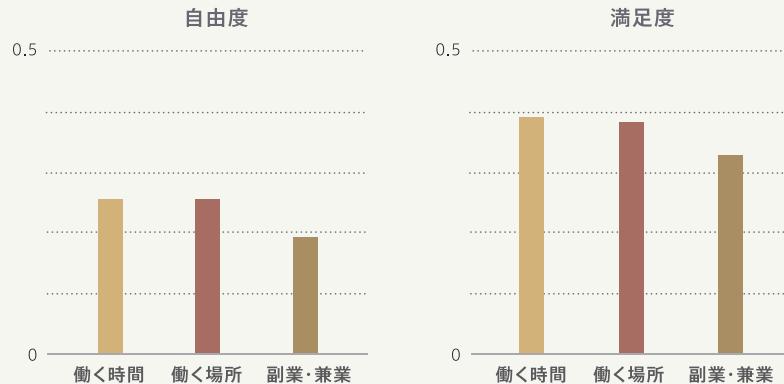
### 自由度・満足度とエンゲイジメント・ウェルビーイングの相関

働き方の自由度・満足度が、働く人のエンゲイジメントやウェルビーイングにどのような影響を与えていたかを調査しました。

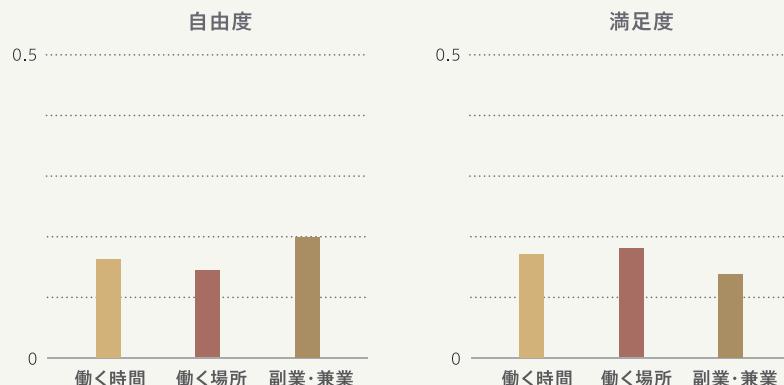


働き方の自由度(時間、場所、副業・兼業)が高いほど、エンゲイジメントやウェルビーイングに与える影響も強くなります。

### エンゲイジメントと自由度・満足度の相関



### ウェルビーイングと自由度・満足度の相関



※すべて、正の相関

□ エンゲイジメントに対する影響は、自由度そのものより満足度の方が強い傾向にあります。

□ ウェルビーイングに対する影響は、自由度と満足度との間に偏りはありません。

□ ウェルビーイングに対する影響は、「副業・兼業」の自由度が最も大きい傾向にあります。

□ 自由度が高いほど、満足度が高い傾向にあります。

□ 3つの自由度に差はあるものの、それぞれの満足度との関わり合いの大きさはそれほど差がありません。

## まとめ

### 研究テーマ 1

# 働き方変革 調査

Work in Lifeの視点に立って個人が自分で働き方をデザインするためには、働き方の自由度が必要です。そんな中、各企業で制度が整いつつありますが、実際に働いている個人はどれくらいの自由度があり、活用できているのか、その実態を把握するために調査を進めていくと、いくつかのことがわかつてきました。

### アンケート調査の結果まとめ



多様な働き方を進めていくことは、個人の選択肢が拡がり、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ことがわかりました。

働き方の自由度が高いと感じている



エンゲイジメントやウェルビーイングが向上



心理的安全性が確保されている



働き方の自由度があると感じる

働く人にも企業にも  
望ましい影響を与える

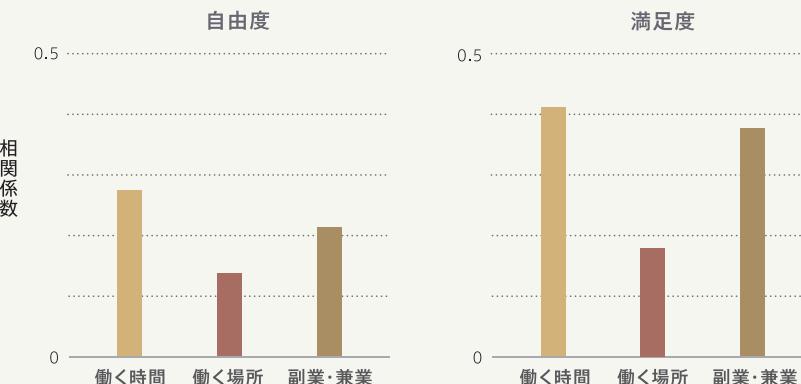
### 自由度・満足度と心理的安全性・ダイバーシティの関連

働き方の自由度・満足度が、働く人の心理的安全性やダイバーシティにどのような影響を与えていているのかを調査しました。

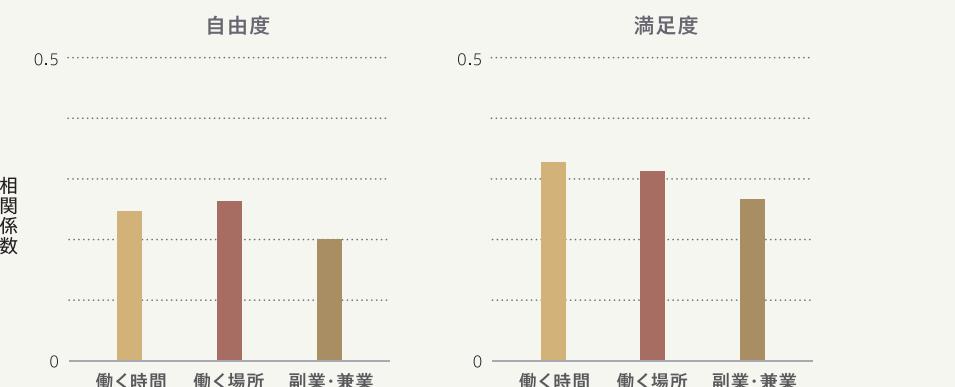


自由度の高い職場ほど、心理的安全性が高くなっています。

#### 心理的安全性と自由度・満足度の関連



#### ダイバーシティと自由度・満足度の関連



※すべて、正の相関

- 心理的安全性に対しては、「時間」の自由度・満足度が大きく影響する傾向にあります。
- ダイバーシティが高い職場ほど、働き方の自由度が高くなる傾向にあります。

### 解説

#### 『心理的安全性』とは？

職場が対人的なリスクを取ることに関する安全であるという信念のこと。

(the belief that the workplace is safe for interpersonal risk taking; Frazier et al., 2017; Edmondson, 1999)

職場内で自由に発言できること、ありのままの自分でいられること、などが心理的安全性が確保された状態の例と考えられる。

## インタビュー調査

## 企業の取り組み

働き方の自由度(時間、場所、副業・兼業)の整備に関して、実際に企業がどのように取り組んでいるのか、複数の業種からインタビュー企業を選定し、調査しました。

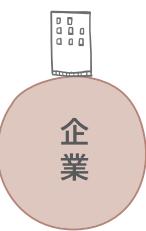
調査対象企業  
6社(人事担当者)

実施期間  
2017年11~12月

## インタビュー内容

働き方変革の取り組みや目的、実施している施策(主に、「働く時間・場所の自由度を高める施策」「副業・兼業」について)導入の社内背景や狙いについて

## インタビュー調査の結果まとめ



企業

各社がその企業なりの「働き方変革」を展開。企業としてのアイデンティティと社員のエンゲイジメントや組織規律を徐々に変えていくこうとしていました。



制度を整えて働き方の選択肢を増やす姿勢が見られた

Q

「時間」「場所」「副業・兼業」の自由度を高めようとしていますか？

A社 IT 約500名

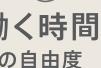
B社 食品メーカー 5,000名以上

C社 金融 5,000名以上

D社 IT 5,000名以上

E社 機器メーカー 3,000~5,000名

F社 商社 5,000名以上



働く時間  
の自由度



- ・勤務時間を選べ、変更できる
- ・出社時間など定時の時間帯も自分で宣言することで変えられる
- ※利用者の制限はなし



- ・スーパーフレックス(コアタイムなし)
- ・製造職にも時間単位の有給休暇、インターバル制度



- ・フレックス(コアタイムあり)
- ・裁量労働制(コアタイムなし)
- ・時差勤務
- ※制度はあるが、利用状況に個人差・上司差が大きい、店舗は対象外



働く時間  
の自由度



- ・フレックス(コアタイムあり)
- ・選択的週休3日制
- ・ボランティア休暇



- ・フレックス(コアタイムあり)
- ※利用者の制限はなし



働く場所  
の自由度



- ・テレワーク(在宅勤務可)
- ※2010年から
- ・完全在宅勤務は1割弱
- ※利用者の制限はなし



- ・テレワーク(在宅勤務可)
- ※育児・介護中心など制限なしに拡大



- ・テレワーク(在宅勤務可)
- ※2017年から
- ※制度はあるが、利用状況に個人差・上司差が大きい、店舗は対象外
- ※TV会議等のツールが不十分



働く場所  
の自由度



- ・全社フリーアドレス
- ・遠隔地から新幹線通勤
- ・テレワーク(在宅勤務可)
- ※利用者の制限はなし



- ・テレワークトライアル中
- ※制限なし
- ※介護・育児のための先行導入をあえて見送った



副業・兼業  
の自由度



- ・多様な理由による長期休暇あり
- ・出戻り採用あり
- ・「複業」
- ※2017年から
- ※積極的に推奨



- ・検討できていない



- ・副業禁止
- ※現場ニーズも少ない



副業・兼業  
の自由度



- ・副業は創業当初から可
- ※年間数百件申請がある



- ・副業禁止

働き方変革の  
目的

- ・取り組み当初は離職率を低くし長く勤める会社にすること
- ・今は個人が望む働き方を選び主体性を向上させること

- ・取り組み当初は労働時間の削減
- ・今は、若い人に選ばれる会社をめざしていること

- ・現場力向上

働き方変革の  
目的

- ・個人の成長と幸せの最大化
- ・個の力と、人や情報の交流で、新しいものを生み出すこと

- ・生産性向上
- ・多様な社員が働けるための環境整備

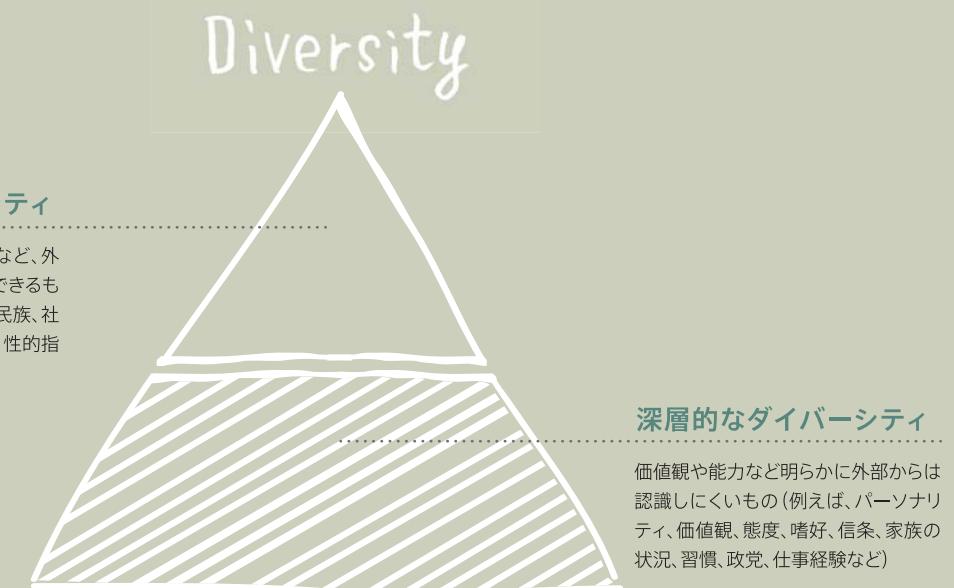
- ・取り組み当初は、労働時間の削減
- ・今は、メリハリのある働き方によって成果をあげ、成長すること

## 研究テーマ 2

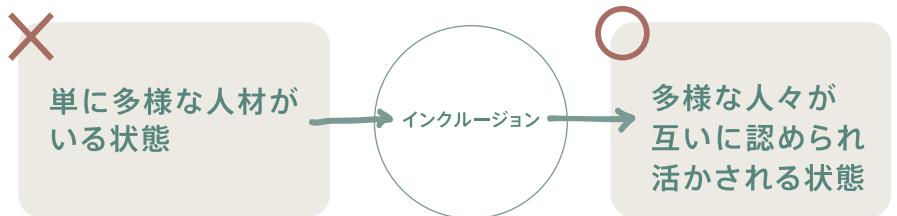
# ダイバーシティ

多くの企業が「ダイバーシティ経営」を経営目標のひとつとして掲げるようになり、政府も経済産業省が「ダイバーシティ経営企業100選」などの取り組みを始めました。しかし、表層的なダイバーシティの差別撤廃に関する取り組みが多く、深層的なダイバーシティを含めて多様な人材を活かす取り組みはまだ十分とはいえない。

Work in Life Labo.では、誰もが「いきいきと働く」ためにダイバーシティをどのように取り入れるべきか考えました。

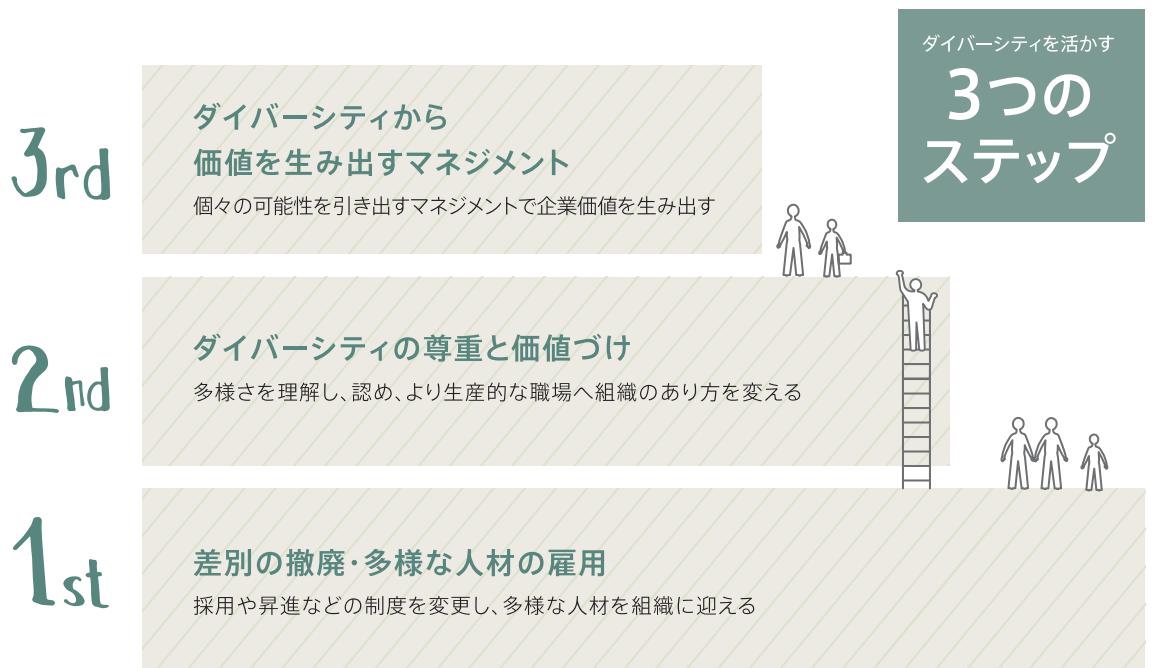


多様な人材を上手に取り入れ、活かしていくことは、企業にとっても大きなメリットがあります。



組織に多様な人材がいるだけでは、プラスになりません。そこからさらにお互いを理解し、認め、活かすことが必要です。最近では、どのようにして多様な人材のインクルージョンを進めるかを考える研究が始まっています。ダイバーシティを活かすためのステップには3つの段階があると言われていますが、日本はまだ第1段階の発想の企業が多いのが現状です。第2・3段階をめざすためには、制度の整備だけでなく、管理職のマネジメントの変化が必須だと考えられています。

制度を整え、互いを理解し、認め合い、個々の可能性を引き出す。それがダイバーシティを活かすことにつながります。



参考文献:

Cox, T., and Blake, H. S. (1991) "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness", Academy of Management Executive, vol. 5, No.3  
Thomas., R. R-Jr. (1990) "From Affirmative Action to Managing Diversity", Harvard Business Review, pp.107-117.

ダイバーシティが活かされると、企業にとって、以下の6つの効果があるとされています。

その一方で、ダイバーシティがあると、組織内にネガティブな状態を招く可能性もあります。

## 効果 ☺

### コストの削減

職務満足度低下による離職や欠勤のコスト

### 人材獲得

良い評判による採用の優位性

### マーケティング効果

広報、消費者行動の理解やそれへの対応

### 創造性の増大

プロダクトやプロセスのイノベーション効果

### 問題解決の進展

幅広い経験や考え方による問題解決の改善

### 企業組織の柔軟性

複雑な状況への柔軟な対応や曖昧な業務の実行など、流動性や順応性の担保

## 懸念 〽

### 感情的なコンフリクト

異なる考え方をもつ人や集団間のぶつかり

### 調整コストの増大やプロセスの混乱

コンフリクトを解決し、とりまとめるコストや混乱

### コミュニケーションの阻害

異なるコミュニケーションスタイルの人や集団間のすれちがい、分離

など



### 経営トップのコミットメントの表明



### 職場リーダーによる取り組み



### 組織風土の醸成

などが必要です

## インタビュー調査

## 企業の取り組み

企業における多様な人材のインクルージョンのよりよいあり方を学ぶために、スターバックス コーヒー ジャパンにご協力いただき、ダイバーシティがあり従業員が高い満足度を持ちながら勤務していると思われる店舗・本社の従業員を対象者に選び、インタビューを行いました。



### 調査方法

対象者1名につき約1時間ずつ半構造化面接を実施

### 調査対象者

- ・7店舗のストアマネージャー(店長)とパートナー(従業員)各1名ずつ
- ・サポートセンター(本社)の4部署の上司と部下各1名ずつ
- ・管掌部門である人事本部人材開発部 2名

### 実施期間

2017年 10~11月

## 主な質問項目

**Q** ダイバーシティの内訳は?

**Q** インクルージョンのために実施していることは?

**Q** コンフリクトへの対応は?

**Q** 心理的安全性やウェルビーイングの実現のために実施していることは?

**Q** 企業理念の認識やその実現のための工夫は?

**Q** 会社全体の企業理念浸透のための施策は?

「多様な人材が、それぞれの立場で働く目的を共有。お互いを認め合い、理解を深めています。」 スターバックス コーヒー ジャパン

## Our Mission and Values スターバックス コーヒー ジャパンの企業理念

### OUR MISSION

人々の心を豊かで活力あるものにするために—  
ひとりのお客様、一杯のコーヒー、そしてひとつのコミュニティから

### OUR VALUES

私たちは、パートナー、コーヒー、お客様を中心とし、Valuesを日々体現します。

お互いに心から認め合い、誰もが自分の居場所と感じられるような文化をつくります。

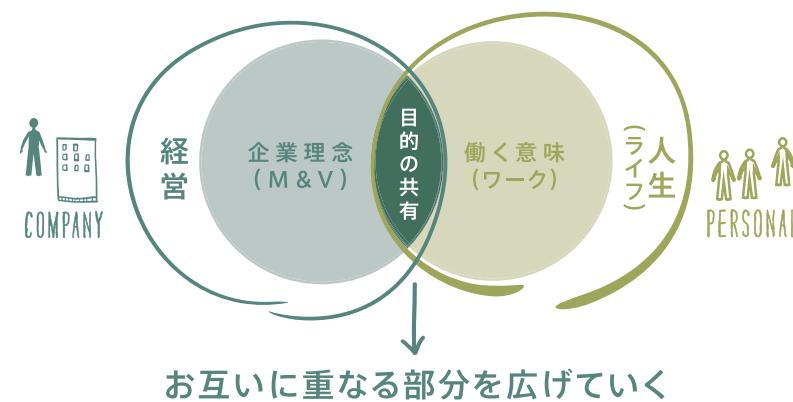
勇気をもって行動し、現状に満足せず、新しい方法を追い求めます。  
スターバックスと私たちの成長のために。

誠実に向き合い、威厳と尊敬をもって心を通わせる、その瞬間を大切にします。

一人ひとりが全力を尽くし、最後まで結果に責任を持ちます。

私たちは、人間らしさを大切にしながら、成長し続けます。

※Our Mission and Valuesを以下M&Vと記載



感情のコンフリクトなどネガティブな要素が排除される



みんながいきいきと働くことができる

多様な人材を取り入れることは、さまざまなメリットがある一方で、感情的なコンフリクトなどが起こりやすくなり、社内にネガティブな状態を招く可能性があります。ですがスターバックス コーヒー ジャパンでは行動指針となる企業理念(M&V)を共有する人材が集まり、それに基づいて個と人に向き合い成長を支援することで、多様な考え方、あり方を活かしています。

スターバックス コーヒー ジャパンでは、研修やパートナー間の指導などの教育システムや普段のコミュニケーションによって、企業の企業理念と個人の働く意味が重なる部分の幅を広げることが重要だと考えられています。ストアマネージャー、パートナー、サポートセンターのそれぞれが、お互いの価値・目的を共有し、共感し合うことで、お互いを認め合い、関わり合う環境を創っています。

### 取り組み



#### STORE MANAGER ストアマネージャー(店長)

M&Vと働く意味が重なる部分の面積を広げていくための調整役を担う。  
店舗におけるM&Vを実践する責任者。

- M&Vの実現を基に平等・公平、「仲間」を大切にする
- M&Vに寄せた評価、コメントを行う
- 深層的ダイバーシティに着目し、「認める」「引き出す」「活かす」「伸ばす」を実践する
- 深層的ダイバーシティを活かすことが良いサービスにつながるという信念を持つ
- 否定しない、挑戦を推奨する、向き合う、相手のためのコミュニケーションの工夫を図る
- コンフリクトを解決するために「相手の立場になる」「企業理念に立ち返る」「対話する」を実践する
- 自然な助け合い、協働の精神を大切にする
- 観察する、声かけする
- 表層的ダイバーシティ(性別や障害、性的指向など)にとらわれず採用、育成し深層的ダイバーシティも引き出して活かす



#### PARTNER パートナー(従業員)

OUR VALUESを体現しながら  
店舗で働く従業員。

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>□ M&amp;Vの実現を通して共同体感覚を持つ</li><li>□ 互いに認め合う</li><li>□ 多様性を認めて伸ばすことを意識する</li><li>□ 「必要・頼りにされている」感覚を持つ</li><li>□ 役立つ喜び・帰属感・誇りを感じる</li><li>□ 責任感を持って働く</li><li>□ 成長や挑戦への意識向上を図る</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>□ 安心感を持って働く</li><li>□ 「人生との関わり」の深さを考える</li><li>□ 有給休暇取得など、制度を利用する</li></ul> |
|---|---|



#### SUPPORT CENTER サポートセンター(本社)

店舗をサポートする本社機能。

- 「店舗が表舞台」として店舗を第一に考える
- 必ず店舗を経験し、M&Vの大切さを体感する
- M&Vを軸に持つ

# 総まとめ

## 誰もがいきいきと働くために。2つのテーマの調査研究から見えてきたこと。

2017年度の調査研究(働き方変革・ダイバーシティ)から、いきいきと働くために重要なことが浮かび上がってきました。



「研究者発信とは違った、実務家発信の  
さまざまな視点や課題意識に  
面白さがありました。」

正木 郁太郎 IKUTARO MASAKI  
Work in Life Labo.研究アドバイザー  
東京大学 大学総合教育研究センター



Work in Life Labo.初年度として、一定の成果があげられたものと考えています。働き方変革グループは、恣意的・結論ありきの調査になりかねない難しいテーマを扱う中、データや企業事例と真摯に向き合った姿勢が印象的でした。大規模な調査を実施して統計分析を行い(従業員視点)、同時に企業側にもヒアリングを行っており(企業視点)、一面的な議論を

避ける努力をしていた点はすばらしいと思いました。続いてダイバーシティグループは1社の事例を掘り下げる定性的研究でテーマに挑んでいました。まとまった研究が日本にあまりなく、手がかりが少ないと、たくさんの研究の「種」が見つかりました。特に、従業員が多様であるがゆえのコミュニケーションの工夫や、ミッションの浸透の重要性など、今後掘り下げるべき点が多くみられたことは自分自身にも大きな収穫でした。次年度は、初年度で広がった・深まったアイディアをもとに、企業・社会への提言にも繋げられるような、さらに一般化・理論化まで踏み込んだ研究になることを期待しています。

### 研究テーマ 1 「働き方変革」の調査研究から

- 働き方の自由度の高さ
- 心理的安全性の確保

が、重要であることがわかりました。  
そのためにはハードとソフト、双方からの

- 環境づくり

が、重要だと考えられます。

### 研究テーマ 2 「ダイバーシティ」の調査研究から

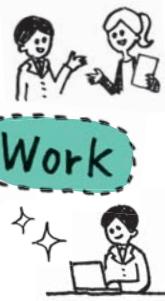
- 多様な人材を活かすため  
インクルージョンすること

が、重要であることがわかりました。  
また、多様な人材が集まることで起こりうる  
ネガティブな要素を取り除くためには

- お互いに目的を共有すること

が、重要だと考えられます。

### Work



### Community



### Love



「制度が整備されていてもそ  
れを柔軟に運用できているか」  
「多様な働き方・価値観  
を許容する風土があるか」  
「それを支える空間  
づくりができているか」  
などを見直す  
ことが大切です。

Work in Life Labo.メンバー(2017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:  
上原一紀(株式会社セイル)／大林あや(SAI Japan/Finland)／大竹哲郎(株式会社F&Lアソシエイツ)／勝田周子(株式会社生体分子計測研究所)／川西諭(上智大学経済学部)／北川佳寿美(ライフキャリアリサーチ)／君島朋子(株式会社グローピス)／工藤紘生(一般社団法人SoLaBo)／坂本徳子(株式会社Wi・ラーニング)／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)／野村忠司(株式会社シンクネットプロ)／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)／藤平武巳(NTTコミュニケーションズ株式会社)／増原裕子(株式会社トロワ・クール)／松本笑美(Dell EMC (EMCジャパン株式会社))／山田育子(順不同)

研究アドバイザー:  
正木 郁太郎  
(東京大学 大学総合教育研究センター)