RMS Message

「個と組織を生かす」を探求する

2020.02

57

特集1

ワーク・エンゲージメントを高める

▸レビュー

ワーク・エンゲイジメントの理論的背景

～そのメカニズムと応用のポイント～

▸視点

慶應義塾大学 **島津明人**氏

関西福祉科学大学 **島井哲志**氏

同志社大学 **久保真人**氏

▸事例

みずほフィナンシャルグループ

コンカー

▸調査報告

一般社員624名に聞く、ワーク・エンゲージメントの実態

特集2

人の弱さを乗り越える組織変革アプローチ

―認知的共感と強み・可能性着眼で組織を動かす―

▸事例 **東電設計**

Message from Top

WAmazing

代表取締役社長/CEO **加藤史子**氏

RECRUIT
リクルートマネジメントソリューションズ

RMS Message 57

CONTENTS
2020.02

特集1

ワーク・エンゲージメントを高める

PART 1 | レビュー

07 ワーク・エンゲイジメントの理論的背景
～そのメカニズムと応用のポイント～

PART 2 | 視点

11 ワーク・エンゲイジメントを高める4つの手法を開発
島津明人氏 慶應義塾大学 総合政策学部 教授

13 自ら「やる」と決めることがワーク・エンゲージメントを高める
島井哲志氏 関西福祉科学大学 心理科学部心理科学科 教授

16 軽いバーンアウトは職務の習熟にむしろ必要なものだ
久保真人氏 同志社大学 政策学部政策学科 教授

PART 3 | 事例

19 みずほフィナンシャルグループ
「やりたい仕事」「なりたい自分」を支援する場を作る

21 コンカー
国内IT企業で最も働きがいのある企業になる

PART 4 | 調査報告

23 一般社員624名に聞く、ワーク・エンゲージメントの実態

| 総括

31 ワーク・エンゲージメントを高める2つのデザイン

特集2

37 人の弱さを乗り越える
組織変革アプローチ
— 認知的共感と強み・可能性着眼で組織を動かす —

43 事例 会社の未来を描く経営陣の一枚岩化と対話による組織変革
東電設計

連載

01 Message from Top 社会を変えるリーダー
外国人旅行者と観光業者との
幸せな出会いを演出したい
WAmazing 株式会社
代表取締役社長 /CEO 加藤史子氏

33 可能性を拓く「マネジメント発明会議」
［連載・第3回］
“Why” から構築するデザイン組織
土屋尚史氏 株式会社グッドパッチ 代表取締役社長/CEO

45 データサイエンスで「個」と「組織」を生かす
［連載・第10回］
創造性を科学し社会価値創造のエコシステムを作る
松本 勝氏 VISITS Technologies株式会社 Founder/CEO

47 Information

MESSAGE FROM TOP

社会を変えるリーダー

外国人旅行者と観光業者との幸せな出会いを演出したい

WAmazing株式会社
代表取締役社長／CEO
加藤史子氏

オリンピック・イヤーを迎え、
活性化が予想されるインバウンド（訪日外国人旅行）マーケット。
人口減少による国内経済の縮小のなかにあって、
貴重な有望市場として、昨今、大きな注目が集まる。
その拡大にあたっては、旅行者と国内の事業者を結びつける役割が欠かせない。
訪日観光のプラットフォーマーを目指すオンライン旅行代理店、
WAmazingの創業社長に話を聞いた。

text：荻野進介　photo：山崎祥和

同社の顧客は訪日外国人旅行者のなかでも中国、香港、台湾といったアジア系が中心で、創業以来、約3年半で、会員数は約30万人に達した。その集客法が面白い。関所のようなやり方なのだ。

具体的には自販機のような専用マシンが、成田や羽田をはじめとした国内22の国際空港（1月現在）に設置されており、外国人旅行者がスマホをかざすと、15日間だけ、しかも一定容量のみ、無料で使えるSIMカードが出てくる。

これをスマホに挿せば、滞在中は無料でデータ通信ができるのだが、その前に同社のアプリをスマホにダウンロードし、個人情報を登録する必要がある。そのアプリを使えば宿泊施設などの予約ができ、物販やレジャーの案内情報が閲覧できる。外国人旅行者がそうした施設を、アプリを通じて利用すれば、施設の事業者から一定の手数料が同社に入ってくる仕組みだ。

WAmazingは日本を表す「WA＝和」と、「驚くべき」「素晴らしい」という意味の「Amazing」を合わせた造語だ。同社社長の加藤史子氏が話す。「日本の観光資源は本当に素晴らしい。それらと、外国人旅行者を幸せな形でマッチングさせるプラットフォーマーになりたい。取り扱うのは、交通、宿泊、飲食、買い物、アクティビティの5領域で、すべてをスマホ上で完結できるワンストップサービスを構築中です」

自分の価値は自分で決める

オンライン上の旅行代理店という位置付けだが、他の側面もある。訪日外国人の旅費の半分程度は買い物代金が占めている。同社は免税価格での購入を代行し、各旅行者が出国する空港に品物を届けるサービスを行っている。これは旅行業というより小売業になる。また、SIMカードの提供という意味では電気通信業ともいえる。

加藤氏が続ける。「日本の小売事業者は、増え続ける外国人旅行者に物やサービスをうまく提供したい。けれど、365日のうちの数日しか日本にいない外国人旅行者たちが、普段はどこに住んでいるのか、どんな生活をしているのか、どんな媒体に接触しているのか、さっぱり分からない。砂漠に水をまくようなもので、マーケティングが難しいと、みなさん言うんです。そこに、入国から出国まで、彼らに寄り添っているわれわれの存在価値がある。事業者側は、外国人旅行者にピンポイントにリーチできる存在になりたいわけですから」

加藤氏は新卒でリクルートに入社している。1998年のことだ。「他の学生のように目指す業界を決められずにいたときに、出会ったのがリクルートです。業界研究本を読んでいたら、広告業界本にも出版業界本にも情報通信業界本にも掲載され、しかも事業規模が大きい。面白そうだと思って。新聞社やテレビ局に内定をもらっていたのですが、そこで働くイメージが湧かなかった。だったら、わけの分からないところに行ってみようと」

実は、同じようなことを大学の入学時にも経験している。入学を決めたのは、創設間もない慶應義塾大学環境情報学部（SFC）だった。

私は文学、私は法律と、18歳の時点で何を学ぶかが明確な同級生を見て、自分は決められないと思った。そうだとしたら、分類不能だけれど、面白そうなところに行った方がいい。「友人や親からは、環境何とか学部なんて、ホエールウォッチングでもするのって真顔で聞かれました。あなたは何屋だと、既存の分類を押し付けられるのが嫌で、自分の価値は自分で決めるという志向が強いのだと思います」

プラットフォーマーの強さを実感

クリエイティブな仕事がしたくて制作職を希望し、配属されたのは紙媒体の広告制作だった。仕事は面白かったが、そのうち、気づく。「リクルートにとって紙媒体は目的ではなく手段にすぎない。最もクリエイティブなのはビジネスの構造そのものを作ることではないか」

ちょうどその頃、本人が自己申告で希望部署に異動できる制度がスタートしていた。国内旅行情報誌『じゃらん』をネット化するプロジェクトがメンバーを募集しており、迷わず応募し、異動する。1999年のことだ。

異動は大正解だった。人に恵まれ、環境に恵まれた。周囲は「ネットビジネスはよく分からないから、お前に任せる」という先輩ばかり。しかも、ネット人口も右肩上がりで増えていく。広大な未開拓地が目の前に広がるような環境で思う存分、腕を振るった。

ネットならではの仕掛けも用意した。クチコミの掲載だ。宿泊施設の掲載にあたっては広告枠を売る一方、同じ施設に対する悪いクチコミも掲載するなんて納得がいかない。そう言われたが、これがネットの世界ですから、と了承してもらった。「旅行業は旅館に代表されるように、小さな事業者がひしめき合っています。部屋在庫は保管できないから、お客様が来なければ値引きしてでも、とにかく枠を埋めざるを得ない。その際、われわれのようなネットが有効な武器になる。当時そういう言葉はありませんでしたが、今でいうプラットフォーマーの力の強さを実感しました。一方で、小さな事業者がプラットフォーマーに依存せざるを得なくなっていくことに、課題も感じていました」

その後、同じように、フリーペーパーの『ホットペッパー』と結婚情報誌『ゼクシィ』といった情報誌のネット化に携わった後、加藤氏のキャリアは転機を迎える。

きっかけは第一子の出産だった。「これまでのように強いプラットフォーマー側でネットビジネスの最前線を走るんじゃなくて、今までの知見を生かして地域活性とか、未来の日本が良くなるようにとかいうことができないかなと思ったんです。頭の片隅にあったのが、実家があるふるさと、横須賀のこと。過疎化が進み、人口減少ナンバーワン自治体という不名誉な称号ももらってしまった。観光立国推進基本法ができた年でもあり、観光が地域活性化の起爆剤になることを知って、これだと思いました」

育児休暇明けの2008年、じゃらんリサーチセンターという国内観光に関する調査研究や振興策を考える社内シンクタンクに移る。

ここで取り組んだのが、19歳に限り、スキー場のリフト代を無料にするという「雪マジ！19」プロジェクトだ。スキー客の激減に悩む長野県庁からの依頼で考えた案だったが、「スキー場から補助金を出せと言われかねない」と受け入れてくれない。そこで、各スキー場を相手にリクルートの事業として2011年から展開したところ、大当たり。現在も約180カ所のスキー場で継続されている。

一方、新たな観光客として外国人がクローズアップされ始めていた。2013年には訪日客がとうとう1000万人を突破する。加藤氏の頭に、外国人旅行者と日本の観光施設とのオンライン・マッチングを図る日本発のプラットフォームという新しいビジネススキームが描かれるまでに時間はかからなかった。

起業の効率を優先し お金と人に恵まれた 大企業を出ることに

加藤史子（かとうふみこ）
1988年、慶應義塾大学環境情報学部卒業後、リクルートに入社する。ネットの新規事業開発を担当した後、じゃらんリサーチセンターに異動。スノーレジャーの再興を目指し「雪マジ！19」を立ち上げる。2016年7月、WAmazingを創業する。

日本の事情を知り尽くす

リクルートの新規事業としても受け入れられる余地はあっただろうが、加藤氏はそうしなかった。

起業にはお金と人が必要だ。それを社外と社内、どちらで調達した方が効率的かを考えたのだ。「昨今はリスクマネーが潤沢で、ベンチャーに資金が流れやすい構造になっています。それに対し、社内で調達するとなると、いろいろと面倒な手続きを踏まなければなりません。また、リクルートには、優秀で魅力的な人材がいましたが、そういう人材を多数引っ張るには手間と時間がかかります。それならば会社を辞めて起業した方が効率的だと考えました」

共同創業者には、リクルートの旧知の4人に加わってもらった。まったく性質の違う複数の消費領域を扱うため、それぞれのトップを務められる人物が必要だと判断したからだ。2016年7月に創業するが、すぐに危機が訪れる。「目標が大きすぎたのです。訪日向けのワンストップ観光サービスを目指したのですが、ハードルが高すぎて挫折しました。そこで、スキー場のリフトチケットの販売という小さなことから始めて実績を積み重ね、ようやく数万人のユーザーを動かせるようになった。そこから、交通、宿泊、買い物領域を一斉に立ち上げ、プラットフォーマーとしての体裁を整えているところです」

ライバルである外資系グローバル・プラットフォーマーに対しての勝算はある。日本の事情を知り尽くしているからだ。

例えば、日本では旅館は1泊2食の料金設定が標準だが、国際的に見ると異例で、泊食分離が基本だ。そうしたサイトでは安いという理由で、外国人は素泊まりを選択する。夕食は外で食べるからいいというわけだ。

ところが、都会ならいざ知らず、旅館があるような地域では飲食施設の数が少なく、ましてや夜は営業していない。足を棒にした外国人に、旅館のおかみが余ったご飯でお握りを作ることになる。

「われわれのサイトは違います。旅館は食事付きが標準だと説明し、食事の中身まで選べるようにしてあります。旅館はトラブルなく外国人を受け入れることができるし、外国人も暗い道を出歩かなくて済む。両者がハッピーならば私たちも嬉しい。いわば三方良しを実現する、心あるプラットフォーマーを目指します」

加藤氏に「今、何合目あたりですか」と尋ねると、「5合目くらいです」という答えが返ってきた。政府は外国人旅行者の目標数として、10年後の2030年に現在の約2倍、6000万人を掲げる。登りがいのある山になりそうだ。

特集1

ワーク・エンゲー

ワーク・エンゲージメントという概念が、改めて企業の人事・組織マネジメントにおいて注目を集めている。組織や役割というより仕事そのものに対して、肯定的で充実した感情を抱いている状態のことをいう。自らの仕事に意義や誇りや面白さを感じ、情熱をもって取り組むことは、組織のパフォーマンスを高めるだけでなく、個人の幸せにもつながると考えられる。それは、高い要望に応えようと仕事に没頭し生活を犠牲にするような働き方とは異なり、より自己決定的で健康的なものだ。もしそんなふうに働ける組織があれば、優秀な人材は自然と集まってくるだろう。

どのようにすればワーク・エンゲージメントを高めることができるのか、ワーク・エンゲージメントの高い人に選ばれる組織になれるのか。さまざまな角度から検討されてきているこのテーマだが、改めて先行研究を押さえつつ、企業事例や意識調査も踏まえて、私たちなりに検討してみたい。

（編集部 佐藤裕子）

ジメントを高める

PART 1 レビュー

ワーク・エンゲイジメントの理論的背景

～そのメカニズムと応用のポイント～

仕事に携わるなか、人はさまざまな心理状態に置かれる。
そして、その心理状態が、さまざまな認知や行動に影響を及ぼしている。
ここでは、そのような心理状態の1つとして最近注目されている
「ワーク・エンゲイジメント」の概念や、実務での応用の観点について紹介する。

ワーク・エンゲイジメントとは

ワーク・エンゲイジメントは、ネガティブな要因に焦点が当たりがちだった心理学および産業保健心理学において、ポジティブな要因にも光を当てようという、近年のポジティブ心理学のトレンドのなかで提唱された概念の1つである。

よく用いられるシャウフェリら(2002)の定義によると、「ワーク・エンゲイジメントは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる[*1]。そのエンゲイジメントは、特定の対象、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、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知である」とされる。

ポイントは、

- 個人の仕事への肯定的な態度・認知
- 活動水準が高い状態
- 個人と仕事全般との関係性
- 一時的な経験として変動する面もあるが、基本的には持続的かつ安定的な状態

を示す概念であることである。後に示すとおり、個人および組織、両者に対して肯定的な影響を及ぼす中核的な概念であり、近年、学界のみならず、ビジネス界においても注目を集めている。

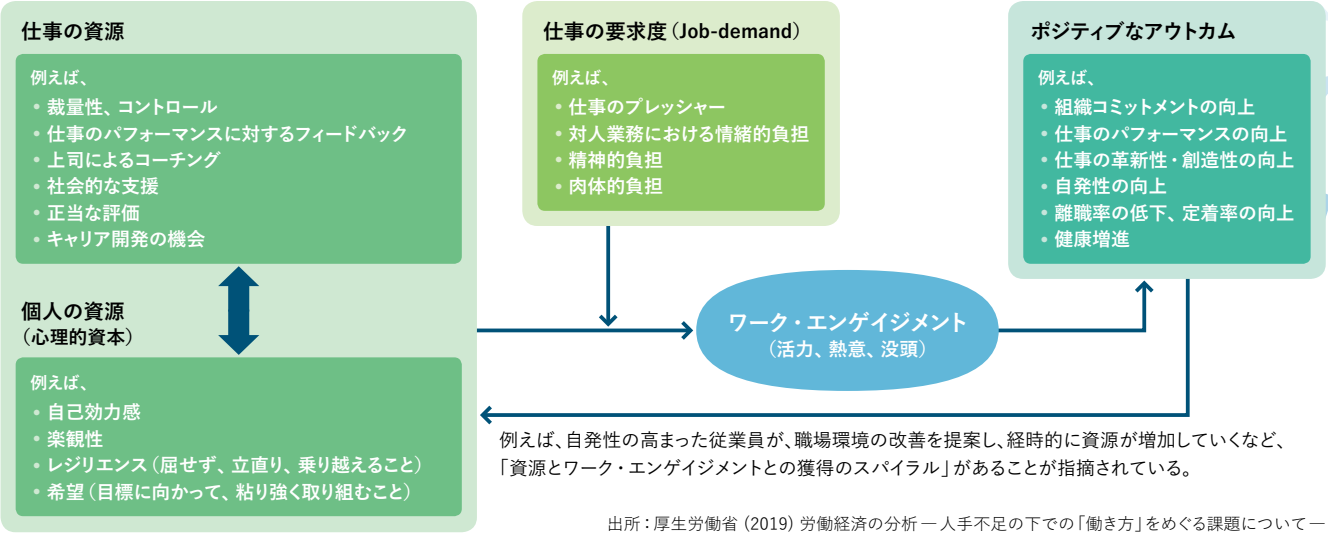
例えば、厚生労働省の「労働経済の分析」において、平成30年版ではコラムとして、令和元年版では「第Ⅱ部 第3

図表1 ワーク・エンゲイジメントと関連概念

概念	提唱者	定義	ワーク・エンゲイジメントとの差異
パーソナル・エンゲイジメント（Personal Engagement）	Kahn（1990年）	組織構成員の自己と仕事上の役割との結びつきの度合い。エンゲイジしている人は、身体的、認知的、感情的、精神的に自分の役割に関わっている。	Kahnが定義したエンゲイジメントは、「仕事上の役割」に着目しているが、ワーク・エンゲイジメントは、「仕事全般」に着目している。
組織コミットメント（Organizational Commitment）	Mawday et al.（1979年）	特定の組織に対する個人の一体感と関与の相対的な強さ	組織コミットメントは、個人と「組織」との結びつきの強さを示している一方で、ワーク・エンゲイジメントは、個人と「仕事全般」との結びつきの強さを示している。
ワーク・モチベーション（Work Motivation）	Frederick Taylor（1911年） ※1 テイラーの科学的管理法では、ワーク・モチベーションという概念は存在しなかったものの、経営者が労働者の意欲を引き出すことが課題であった。 ※2「ワーク・モチベーション」という言葉は、Viteles（1953）で初めて用いられた〈Kanfer, Frese & Johnson（2017）〉。	目標に向けて行動を方向づけ、活性化し、そして維持する心理的プロセス ※3 Mitchell（1997）における定義を引用。	ワーク・モチベーションは、ある行動に駆り立てる構造や過程に関連する概念である一方で、ワーク・エンゲイジメントは、行動を起こす主体である個人が、動機付けられた結果として経験する「感情」や「認知」に関連する概念を示している。
ジョブ・インボルブメント（Job Involvement）	Lodahl et al.（1965年）	人が自分の仕事と心理的にどれほど一体化しているか、もしくは、ある人の総合的な自己イメージにおいて、仕事がどれほどの重要性を占めるかの度合い	ジョブ・インボルブメント（仕事への関与）は、ワーク・エンゲイジメントと密接に関連するが、仕事への態度・認知に関しては織り込んでいない。 一方、ワーク・エンゲイジメントは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態を示しており、仕事への態度・認知に関する着眼の有無といった点で差異がある。
フロー（Flow）	Csikszentmihalyi M（1990年）	取り組んでいる活動に完全にのめり込んだ没頭状態を指し、心と体が一体化して、時間も忘れて内発的な喜びが得られることを特徴とする状態	ポジティブな感情や「没頭」していることが、ワーク・エンゲイジメントと共通するが、フローは、 ● 仕事に限定されない概念であること ● 短期的・一時的な体験であること ● 多数の複雑な側面が備わった状態を指し、非常に限定的な心理状態であること から、個人と「仕事全般」との結びつきの強さや、持続的かつ安定的な状態を示すワーク・エンゲイジメントとは差異がある。

出所：厚生労働省（2019）労働経済の分析 ― 人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について ―

図表2 ワーク・エンゲイジメントに関する、仕事の要求度−資源モデル（JD-Rモデル）



出所：厚生労働省（2019）労働経済の分析 ―人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について―

章『働きがい』をもって働くことのできる環境の実現に向けて」として詳細に取り上げられていることは、その証左といえる[*2]。

なお、測定のための尺度として代表的なものはユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度であり、17項目版、9項目版、3項目版がある。シャウフェリら（2018）による3項目版では、「活力：仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」「熱意：仕事に熱心である」「没頭：仕事をしていると、時間が経つのが早い」が用いられている[*3]。

ワーク・エンゲイジメントと類似概念の整理

まず、類似した用語に「従業員エンゲイジメント（エンプロイー・エンゲイジメント）」があるが、こちらは組織に対するコミットメントや貢献意欲、すなわち愛社精神のようなものを示すことが多く、ワーク・エンゲイジメントとは異なる概念とされている。

また、ある行動に駆り立てる構造や過程に関連する概念である「ワーク・モチベーション」とも異なる概念とされている。その他、肯定的な感情としてよく用いられる「職務満足感」については、ワーク・エンゲイジメントのように仕事を「している」ときの感情や認知ではなく、かつ仕事に没頭しているわけではないため活動水準が低い状態であることから、異なる概念とされている。

その他、図表1のとおり、さまざまな類似概念があるが、それらと重複する部分もありつつ、固有の概念となっているため、着目すべき有用な概念と考えられる。

Why & What：ワーク・エンゲイジメントは何により高まり、何を高めるのか

では、ワーク・エンゲイジメントは、一体何を高めるのだろうか。また、何によって高められるのだろうか。このような認知・感情を取り巻く要因構造については、さまざまなモデルが提唱されているが、ワーク・エンゲイジメントとの関係でよく示されるものは、図表2の「仕事の要求度−資源モデル（JD-Rモデル：Job Demands-Resource model）」である。

大きな枠組みとしては、

- 「仕事の資源」と「個人の資源」は、それぞれ、また相互に関わり合いながらワーク・エンゲイジメントを高める
- 仕事の要求度とコントロールのバランスがとれない場合、従業員がストレスを感じたり、資源の活用ができなくなったりするため、ワーク・エンゲイジメントを低下させる
- ワーク・エンゲイジメントは、個人、および組織のポジティブなアウトカムにつながる

というものである。

なお、「仕事の要求度」とは、「仕事の特徴であり、従業員に身体的努力や心理的努力を要求する程度」である。一種のストレッサーであるが、コントロールができる範囲であれば個人にとって挑戦をもたらす要因となるものもある。「仕事の資源」は、「仕事において、ストレッサーやそれに起因する身体的・心理的コストを低減し、目標の達成を促進し、個人の成長や発達を促進する機能を有する物理的・社会的・組織的要因」である。また、「個人の資源」は、「自身を取り巻く環境を上手にコントロールできる能力やレジリエンスと関連し

図表3 ワーク・エンゲイジメント向上のための介入方法に関するメタ分析

介入効果を検証する観点		各種サンプル数			効果の大きさ			
		研究数	介入群のサンプル数	対照群のサンプル数	Hedges' g	95% 信頼区間の下限	95% 信頼区間の上限	p 値
介入方法の種類	健康増進策	4	806	815	0.14	0.02	0.36	0.03
	仕事の資源の拡充	2	88	173	0.40	-0.04	0.84	0.08
	リーダーシップ開発トレーニング	4	371	337	0.14	-0.01	0.30	0.07
	個人の資源の拡充	4	493	609	1.00	-0.20	2.20	0.10
介入方法のスタイル	集団	8	828	797	0.51	0.12	0.90	0.01
	集団と個人	3	536	479	0.07	-0.05	0.20	0.26
	個人	1	38	97	0.63	0.25	1.01	0.00
	オンラインと個人	2	356	561	0.17	-0.05	0.38	0.14

注：介入群と対照群の間に差があることの確からしさは有意確率p値、差の大きさはHedges' gというd族の効果量で示している。Hedges' gは、プラスの場合は介入群の方でワーク・エンゲイジメントが高いことを示す。また、Hedges' gの絶対値が大きいほど、大きな差があることを示す。
なお、図表3におけるp値とHedges' gは、メタ分析における複数研究を統合した際の値。また、Hedges' gの信頼区間は、95%信頼区間上限値および下限値で示している。

出所：Knight, C., Patterson, M. & Dawson, J.（2017）Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. Journal of Organizational Behavior, 38（6）, 792-812をもとに編集部にて加工・翻訳。

た肯定的な自己評価」である。

このモデルにおける各要素の関係性については、さまざまな研究において実証されているものである。よって、ワーク・エンゲイジメントに着目し、それを高めることにどのような意義があるか、また何を高めることでワーク・エンゲイジメントが高まるかを検討する際の示唆となるものである。

How：どうすれば、ワーク・エンゲイジメントが高まるか

では、ワーク・エンゲイジメントを高めるためにはどのような手法・施策があるのだろうか。このような介入方法に関する研究も、近年蓄積されつつある。ここでは、ワーク・エンゲイジメント向上に関する展望論文である向江（2018）をもとに、その内容をご紹介する[*4]。

まず、ワーク・エンゲイジメント向上のアプローチとして、「個人を対象としたもの」と「組織を対象としたもの」の2つがある。

個人を対象としたものの1つに、臨床心理学や精神医学的なアプローチとして、認知行動療法を応用したものがある。これらは主に、メンタルヘルスに問題を抱えている対象と類似する、ワーク・エンゲイジメントが低い対象に対する効果があることなどが示されているが、高い対象に対しての適用可能性も模索されている。

この他、個人を対象としたアプローチとして、「従業員一人ひとりが仕事の捉え方や業務上の行動を修正することで、現在のやらされ感のある仕事を働きがいのあるものに変容させる」取り組みである、ジョブ・クラフティングを取り入れたものもある。メカニズムとしては、ジョブ・クラフティングにより、仕事の要求度や仕事の資源に関する認知が変容し、ワーク・エンゲイジメントが高まるというものである。

しかし、先述のJD-Rモデルの「仕事の資源」に表れているとおり、個人ではなく、その周囲の人々、あるいは仕組みとして変化を起こさなくてはならないものもある。また、個人の認知や行動の変化を起こす際にも、個人ではなく、集団で取り組むことで成果が期待できることもある。よって、組織など集団を対象としたアプローチも重要になる。

例えば、向江（2018）で紹介されているナイトら（2017）のメタ分析（図表3）[*5]によると、個人に対する介入の研究数が1つであるため比較は難しいが、個人への介入と共に集団への介入においても一定の効果（Hedges' g = 0.51）があることが示されている。

また、集団レベルの介入の方法としては、マインドフルネス・トレーニング、技能訓練、休憩スペースの設置など、多様なアプローチがあり、それらがワーク・エンゲイジメントを高め得ることが示されている。

いくつかの研究を紹介したが、この他にも、仕事の要求度のコントロール、個人の資源や仕事の資源を高めること、そのためのアプローチはさまざまあると考えられるため、それらがこれから試され、その効果検証が行われることが期待される。

働く環境の変化とワーク・エンゲイジメント

JD-Rモデルや介入方法の例のように、組織・人材マネジメントの巧拙により、ワーク・エンゲイジメントが向上したり、低下したりする。

では、より川上の要因である、働く環境の変化は、どのようにワーク・エンゲイジメントに影響を与えるのだろうか。それについては、例えば近年のAIなど新しい情報技術の利用がワーク・エンゲイジメントを含むウェルビーイングに及ぼす影響について山本ら（2019）

によってデータをもとにした検証がされている*6。

研究のなかでは、新しい情報技術の導入状況別に、メンタルヘルス指標、ストレス指標、パフォーマンス指標、ワーク・エンゲイジメント指標の有無が確認されている。そのうち、ワーク・エンゲイジメント指標については、新しい情報技術が導入されている、あるいは導入の計画・検討がなされている企業の従業員では、それ以外と比較して高いことが示されている。

新しい情報技術の導入により、仕事の仕方が変わることで、仕事の要求度が高まり、ワーク・エンゲイジメントが低下するとも考えられる。しかし、この研究によると、対象者の年齢や携わる仕事の特性による差は見られるものの、概して新技術の導入・活用は、仕事の要求度を高めるというよりは、仕事の資源として労働者を支援する効果の方が強いようだ。この点に関しては、さらなる研究の蓄積により、今後より実態が明らかになることが期待される。

なお、興味深い点として、テレワークや在宅勤務を実施している企業においては、新技術の導入によりワーク・エンゲイジメントは高まるものの、ストレスなどが悪化し得るという結果が示されている。調査の性質を鑑み、テレワークを利用している人が「仕事時間が不規則になる」ことや「余暇と仕事の切り分けが曖昧になる」こと、利用していない人において「仕事上の支障が生じている」こと、両者の可能性が示唆されている。

このことは、テレワークや在宅勤務が悪いという結論を導くものではない。一方で、新しい技術および新しい働き方については、複数の施策の組み合わせの効果について慎重に検討すべきという観点を与えてくれる研究である。

他のウェルビーイングやメンタルヘルス指標にも留意

最後に、実務で応用する際の留意点を述べておきたい。ワーク・エンゲイジメントと他の認知・心理状態に正の相関や因果の関係があったとしても、それらは「相関係数＝1」のように完全に他を決定するものではない。よって、先述のとおり、ワーク・エンゲイジメントが高まっても、ストレスが高まることもある。

また、仕事への没頭という点でワーク・エンゲイジメントと重複する部分のあるワーカホリズムについて、厚生労働省（2019）では正の相関が確認されている*2。

よって、ワーク・エンゲイジメントのみでなく、他のウェルビーイングやメンタルヘルスの状態を示す指標（例えば、ワーカホリズム、バーンアウト、職務満足感など：本誌p11参照）についてあわせて確認することで、予期せぬ副作用などが起きていないか、確認する必要もあると考えられる*7。

これからの「個と組織」とワーク・エンゲイジメント

健康寿命の伸長、年金支給時期の後ろ倒しなどの要因により、私たちがこれからより「長い期間」働くことになると、1つの仕事や企業にとどまることなく、仕事が変わったり、企業を移ったりする機会は多くなると想定される。

そのようななか、個人が健康に、かつやりがいをもって仕事に取り組むことにつながるワーク・エンゲイジメントは、ますます重視される概念となるだろう。

また、従業員のパフォーマンスやコミットメントの向上につながるという点で、組織側としても大切にすべき概念になるだろう。

厚生労働省（2019）にあるとおり、ワーク・エンゲイジメントが高い人は、副業・兼業に伴う疲労感をコントロールし、本業にもポジティブな影響を及ぼす効果が示されるなど、新たな働き方を進める上でも着目すべきものである*2。一方、定型業務に携わる人や、不本意な理由で非正規雇用となっている人において、ワーク・エンゲイジメントが低いことも示されている。このような点を考えると、ワーク・エンゲイジメントの高低による二分化のリスクが起きないよう、社会としてワーク・エンゲイジメントを高めるための施策を検討しなくてはならない。

これからの「個と組織」の健全な成長のために、ワーク・エンゲイジメントとどのように向かい合うか、本稿がその一助となれば幸いである。

（HAT Lab 所長 入江 崇介）

*1 Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002) The measurement and engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3, 71-92.

*2 厚生労働省（2019）労働経済の分析―人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について―

*3 Schaufeli, W. B. (2018) Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. Organizational Dynamics,47, 99-106.

*4 向江亮（2018）ワーク・エンゲイジメント向上の実践的取組に向けた知見の整理と今後の展望．産業・組織心理学研究，32, 55-78.

*5 Knight, C., Patterson, M. & Dawson, J. (2017) Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. Journal of Organizational Behavior, 38(6) , 792-812.

*6 山本勲・黒田祥子（2019）AIなどの新しい情報技術の利用と労働者のウェルビーイング：パネルデータを用いた検証．RIETI highlight, 76, 25-28.

*7 島津明人（2014）『ワーク・エンゲイジメント―ポジティブメンタルヘルスで活力ある毎日を―』（労働調査会）

ワーク・エンゲージメントの理解を深める3つの視点

1 ワーク・エンゲイジメントとメンタルヘルス

視点

ワーク・エンゲイジメントを高める4つの手法を開発

島津明人氏
慶應義塾大学 総合政策学部 教授

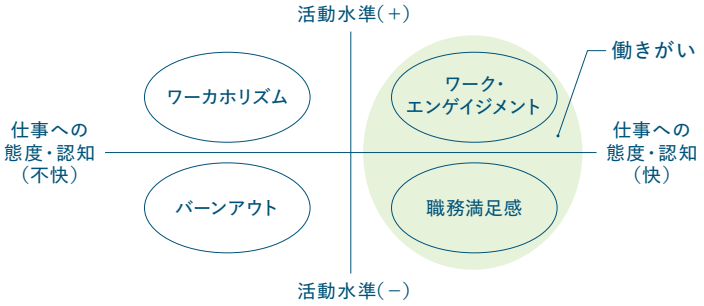
text:米川青馬　photo:平山 諭

ワーク・エンゲイジメントは、ユトレヒト大学でウィルマー・B・シャウフェリが提唱した概念だ。そのシャウフェリに学び、日本でいち早くワーク・エンゲイジメント研究を始めた島津明人氏に、日本人の特徴やワーク・エンゲイジメントを高める手法などについて伺った。

私はもともと臨床心理学の観点から、働く人のメンタル不調を研究していました。そのなかでワーク・エンゲイジメントに出合い、2005年から1年間ユトレヒト大学でシャウフェリ教授に直接学んで、帰国後は日本の職場のワーク・エンゲイジメントとメンタルヘルスを研究しています。

ワーク・エンゲイジメントは早くから日本企業の注目を集めました。その主な要因は、ワーク・エンゲイジメントが高まると、従業員のメンタルヘルスに良い影響があるだけでなく、パフォーマンスと生産性も高まるからです。この2つのキーワードを打ち出せたことで、経営の関心を高めることができました。

図表1 ワーク・エンゲイジメントと関連する概念



ワーク・エンゲイジメントとは熱意・没頭・活力が揃った状態

ワーク・エンゲイジメントとは、「仕事に誇りややりがいを感じている」(熱意)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(没頭)、「仕事から活力を得ていきいきとしている」(活力)の3つが揃った状態を指します。なお、没頭はチクセントミハイの「フロー」から来ていますが、フローが短時間の没入を意味するのに対し、この没頭は継続性を重視します。日々没頭していることが大切なのです。

また、ワーク・エンゲイジメントと関連する概念には、ワーカホリズム、バーンアウト、職務満足感があります(**図表1**)。これらは活動水準と仕事への態度・認知の違いで分かれます。ワーク・エンゲイジメントは活動水準が高く（仕事に多くのエネル

ギーを注ぎ)、仕事への態度・認知が快である(楽しく働いている)状態です。

それに対して、活動水準は高いが、仕事への態度・認知が不快な(強迫的に働いている)のが「ワーカホリズム」で、楽しく働いているけれども、活動水準が高くないのが「職務満足感」です。そして、働くのが楽しくなく、仕事にエネルギーを注げない状態が「バーンアウト」です。

「働きがい」はワーク・エンゲイジメントと似ていますが、学問的に正確に分類すると、単に仕事への態度・認知が快である状態を指します。活動水準の高低は関係なく、ワーク・エンゲイジメントと職務満足感を含む広い概念です。

ワーク・エンゲイジメントには国民性が表れる

ワーク・エンゲイジメントには、世界的に共通する特徴がいくつかあります。

例えば、一般的には年齢が上がるほど、ワーク・エンゲイジメントは高まります。これはエンゲイジメントを高める組織資源(裁量権や信頼関係など)と個人資源(自己効力感やレジリエンスなど)の両方が、キャリアを経るほど蓄積されるからです。ただし、高齢者に関しては研究途上です。

また、スピルオーバーとクロスオーバーという現象があります。「スピルオーバー」は、個人のライフからワークへ、ワークからライフへ良い感情がうつることで、ワークライフバランスはワーク・ライフの双方に良い影響があると考えられます。

「クロスオーバー」は、誰かの高いワーク・エンゲイジメントが周囲にうつることです。特に上司がいきいきしていると、部下もいきいきしてくる傾向があります。そこには3つの背景があります。第1に、部下が上司の視点を学習し、自らエンゲイジメントを高めるケースがあります。第2に、エンゲイジメントの高い上司は前向きな言動をする傾向が強く、それが部下に良い影響を及ぼします。第3に、職場そのものにエンゲイジメントを高める要因がある可能性もあります。

ただし、スピルオーバーもクロスオーバーも、ポジティブ感情だけでなく、ネガティブ感情も伝染するので注意が必要です。

一方で、ワーク・エンゲイジメントは国や文化によって異なる特徴もあります。なかでも日本はかなり特異的です。というのも、ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度に則って測定すると、日本人の得点は海外より低く出ます。それも、シャウフェリ教授が「データの入れ間違いではないか」と疑ったほど、圧倒的に低いのです。

その原因はある程度分かっています。簡単に言えば、日本人は「自己批判バイアス」が強い傾向にあり、自分を厳しく捉えがちなのです。反対に欧米人の多くは「自己高揚バイアス」が高く、自分はできると自らに言い聞かせて、気分を高める傾向があります。そのため、欧米の得点には、本当にワーク・エンゲイジメントが高い人と、ワーク・エンゲイジメントが高いと自分・周囲に見せかけている人が混在します。日本人はそうした見せかけの率が低く、むしろ自分の状態を批判的に見るので、得点が低く出るというわけです。

加えて日本人は、周囲との関係のなかで自己を定義する「相互協調的自己」をもつため、周囲に忖度して、自分がいきいきと働いていると見せないようにする力も働いていると考えられます。その証拠に、うつ状態の測定尺度では、ネガティブな内容を尋ねる項目は日米の得点がほぼ同等ですが、ポジティブな内容を尋ねる項目は日本が米国より著しく低いのです。つまり、日本人には「自分がポジティブな状態にいることを否定したがる性質」があるようなのです。

まとめると、日本人の得点の低さの背景には自己批判バイアスや相互協調的自己があり、得点が低いから、ただちに日本のワーク・エンゲイジメントが低いといえるわけではありません。それを考慮して、施策を考える必要があります。

ジョブ・アサインメントを工夫することも重要だ

職場のワーク・エンゲイジメントを高める方法としては、4つの方法を推奨します。これは私たちが「労働生産性の向上に寄与する健康増進手法の開発に関する研究」で開発したもので、私の研究室のWEBサイト（https://hp3.jp/project/php）にガイドラインとマニュアルを載せています。参考にしてください。

1つ目は、職場メンバーで「参加型討議」を行って職場活性化の取り組みを検討・企画・実施する方法です。2つ目は職場内でお互いに尊重し合える人間関係を築くための対話を積み重ねる「CREWプログラム」で、3つ目は個人が自らやりがいのある働き方を工夫する「ジョブ・クラフティング」の研修プログラム、4つ目は職場の「思いやり行動」を増やすプログラムです。いずれにも一定の効果があると考えられます。

仕事において、裁量権や自己効力感が高いことは、ワーク・エンゲイジメントを高めることにつながるので、適切な「ジョブ・アサインメント」も重要です。組織としては、ジョブ・アサインメントを工夫した上で、個人にジョブ・クラフティングを促すのが順番だろうと思います。

最後に1つ注意点を。それは、日本人では、ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズムに多少の相関関係があることです。つまり、仕事に没頭するあまり、心身の健康を損ねたり、ワーカホリックになったりする可能性があるのです。没頭だけでなく、気持ちを切り替える工夫も大切です。

島津明人（しまずあきひと）
2000年早稲田大学大学院文学研究科博士後期課程修了。ユトレヒト大学客員研究員、東京大学大学院准教授、北里大学教授などを経て、2019年より現職。『ワーク・エンゲイジメント』（単著・労働調査会）、『職場のポジティブメンタルヘルス』（編著・誠信書房）など著書多数。第28回日本産業ストレス学会大会長（https://hp3.jp/jajsr2020/）。

視点 2

ポジティブ心理学とエンゲージメント

自ら「やる」と決めることがワーク・エンゲージメントを高める

島井哲志氏
関西福祉科学大学 心理科学部心理科学科 教授

text：米川青馬　photo：角田貴美

ワーク・エンゲージメントは、ポジティブ心理学と深く関係している。そこで、ポジティブ心理学の創始者・セリグマンに直接学び、「強みの尺度」「幸せの尺度」などの日本語版を作成してきた島井哲志氏に、ポジティブ心理学から見たワーク・エンゲージメントについて伺った。

ポジティブ心理学とは、「ウェルビーイング（幸福）」を研究する学問です。その創始者であるマーティン・セリグマンたちは、ウェルビーイングの5要素を「PERMA」と呼んでいます。【P：ポジティブ感情】【E：エンゲージメント】【R：関係性】【M：意味・意義】【A：達成】の5つです。これらが個人の幸せを左右する。つまり、エンゲージメントの高低は幸せに直接影響します。

私たちのほとんどは、多くの時間を仕事に割いています。ですから、仕事が充実していなくてポジティブな感情をもてなかったり、仕事に意味・意義（やりがいや生きがい）を見いだせなかったり、何も達成できなかったり、ワーク・エンゲージメントが低かったりする状態では、幸せな人生を送るのは難しいでしょう。

このように、ワーク・エンゲージメントは、私たちの幸せに大きく関わっています。

上司のエンゲージメントがメンバーに強い影響を及ぼす

私の考えでは、ワーク・エンゲージメントと関係が深いのは「自己決定理論」です。

自己決定理論とは、取り組むことを自ら選び、自分の意志でやっているのだという実感をもつことが、内発的なモチベーションを高めるという理論です。何ごとも、自己決定しているかどうかでその後のやる気が大きく変わるのです。

例えば、ポジティブ心理学のエクササイズに「3 Good Things」というものがあります。毎日寝る前に、今日うまくいったことを3つ書き出して、それらがどうしてうまくいったのかを書いてみるエクササイズで、これを続けるだけで幸福感が高まります。私は、これを実験として多くの方に取り組んでいただいたのですが、結局長く続いたのは、毎日楽しんで取り組んだ方でした。

3 Good Thingsは無償ですから、やりたい人でなければ続かないのは、ある意味当たり前のことです。問題は、仕事には報酬という外発的動機づけがあり、報酬を得るために「やらされ感」でやってしまうケースがどうしても多くなること。しかし、やらされ感をもっている限り、ワーク・エンゲージメントは決して高まりません。

もし職場のワーク・エンゲージメントを高めたいなら、社員一人ひとりの意志を尊重し、この仕事は自分で選んだのだ、自分がやりたいからやっているのだという実感をもちやすい職場環境を用意することです。それができれば、ワーク・エンゲージメントは自然と向上するはずです。

では、どうしたらそうした環境を作れるのか。確実に言えるのは、「上司・先輩・同僚の姿勢」が影響するということです。私はスクール・エンゲージメント（学校が好きで、学業や行事を楽しむこと）を調査してきたのですが、先生のスクール・エンゲージメントが高くない限り、生徒のエンゲージメントは高まりません。先生が生徒たちのモデルとして率先して学校に誇りをもち、教えることを楽しまない限り、多くの生徒は学校に誇りをもったり、学びを楽しんだりしないのです。

この法則は、職場にもあてはまることが分かるでしょう。尊敬できる上司や先輩、同僚のエンゲージメントの高さが、社員のエンゲージメントを左右します。特に上司の影響が強いのです。

自己決定は「やり抜く力」の源泉にもなる

自己決定理論は、ワーク・エンゲージメントだけでなく、もう1つの重要な力にもつながります。それは「グリット（やり抜く力）」です。

グリットとは情熱と粘り強さのこと、挫折しても絶対に諦めない姿勢のことです。最終的に成功をおさめるには、才能以上にグリットが必要だといわれています。実際、歴史上大きなことを成し遂げたのは、ほぼ全員がやり抜いた人たちです。

このグリットの根底にも、自己決定理論があります。取り組むことを自分で選び、自分の意志でやっているのだという実感をもつことが、情熱の源泉になります。つまり、自己決定はワーク・エンゲージメントを高めるだけでなく、一方でやり抜く

力を高め、最終的に大きな成果と成功をつかむ可能性を高めるというわけです。

なお、グリットを提唱したアンジェラ・ダックワースはセリグマンの弟子で、グリットはポジティブ心理学の強み研究とつながっています。ダックワースの研究では、グリットが高いほど幸福感が高く、健康状態も良いことが分かっています（ダックワース『やり抜く力』ダイヤモンド社）。

24の強みや非認知能力も成功と幸せを左右する

グリットは、最近話題になっている「非認知能力」の1つです。非認知能力とは、IQなどと違って認知的に測れない能力のことで、粘り強さ・誠実さ・自制心・楽観主義など、これまでは性格上の特性と見られてきたものです。実は最近、こうした特性が、人生の成功や幸せを左右する能力と捉えられるようになってきました。

以前、「EQ（心の知能指数）」が流行しましたが、これも非認知能力とつながっています。ポジティブ心理学周辺では、EQ（情動知能）に関する研究が再び増えています。非認知能力や情動知能の重要性は、今後ますます理解が深まるはずです。

ポジティブ心理学は、実は早期から非認知的な側面に注目してきました。クリストファー・ピーターソンが中心になって、PERMAのベースになる「24の強み」を定め（**図表1**）、「VIA-IS」という診断ツールを開発しています。この24の強みは、従来は世界的に共通して「人徳」と考えられてきたもので、そのほとんどが幸せと正の相関関係にあります。これらの強みは幸せを呼ぶのです。

VIA-ISを受けると、自分がもつ強みが何かが分かります。これらは個々のワーク・エンゲージメントや幸せに強く関わっており、深いところで個人のパフォーマンスや成果を左右しています。当然ながら、強みの組み合わせは一人ひとりまったく違います。職場には、多様な強みの個性をもったメンバーが集まっているはずです。

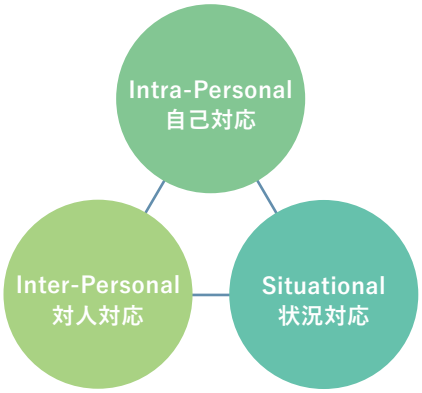
以上を踏まえると、その会社のミッション・ビジョンや仕事内容を自ら選んだ（自己決定した）メンバーが集い、互いの強みを生かし合える職場を作れたら、個人の幸せとビジネス成長の両方を一挙に実現できるはずです。ただ、そのためには、マネジャーが自らのワーク・エンゲージメントを高め、一人ひとりの強みを見抜き、個人の意志を尊重するマネジメントを行うことが欠かせません。その意味で、マネジャーの役割は今後ますます重要になるのではないでしょうか。

最後に2つのことをお伝えします。1つは、非認知能力は、年をとるほど高まる傾向があることです。情動知能を例に挙げると、私たちは以前、「EQS（情動知能尺度）」（実務教育出版）を開発しました（**図表2**）。自己対応・対人対応・状況対応の3側面から情動知能を測るツールです。そのうち「対人対応」のEQ、周囲や次世代のために役立とうとした

図表1 24の強み

独創性	好奇心	判断力	向学心	見通し	勇気
勤勉性	正直	熱意	親密性	親切心	社会的知能
忠誠心	公平性	リーダーシップ	寛容性	謙虚	思慮深さ
自己制御	審美心	感謝心	希望	ユーモア	精神性

図表2 EQSの3つの対応領域



りする能力は、年齢が上になるほど高まると考えられます。また、看護師はスキルが上昇するほど、全体を見ながら優先順位をつける「状況対応」EQが上がることが分かっています。企業のマネジャーなども、同様に状況対応EQが高まっているはずです。

こうして、私たちの強みや非認知能力は経験を通じて高められるのです。そう考えると、学校だけでなく企業にも、ウェルビーイングを教える「ポジティブ教育」が必要なのかもしれません。企業でポジティブ教育を実践すれば、個人が自らの強みを自覚して非認知能力を強化し、ワーク・エンゲージメントを高めてより幸せになると共に、ビジネス成長にもつながる可能性があります。

もう1つは、「PERMA」の【M：意味・意義】について。面白いことに、米国人の多くは若い頃に人生の意味を探し、1つの意味を見つけたら確定という人生を送っているのですが、日本人には、人生の意味を一度見つけた後、人生の後半になっても意味を探し続ける傾向があるのです。つまり、どうやら日本には、いつまでも人生の意味を考えたり、深めたりしようとする人が多いのです。こうした点にも文化の違いが表れているようです。

島井哲志（しまいさとし）
関西学院大学大学院文学研究科博士課程単位取得満期退学。日本赤十字豊田看護大学教授などを経て現職。専門はポジティブ心理学、健康心理学・行動医学、公衆衛生学。『幸福（しあわせ）の構造』（有斐閣）、『ポジティブ心理学入門』（星和書店）など、著書・共著書多数。

視点 3

職場における
バーンアウトの心理学

軽いバーンアウトは職務の習熟にむしろ必要なものだ

久保真人氏
同志社大学 政策学部政策学科 教授

text：米川青馬　photo：角田貴美

ワーク・エンゲージメントの対義語に、「バーンアウト（燃え尽き症候群）」がある。日本では1980年代から徐々に広まってきた概念だが、まだ十分に知られていない部分も大きい。そこで、日本でバーンアウトの心理学を研究してきた久保真人氏に詳しくお話を伺った。

米国でバーンアウトという現象が注目され始めたのは、1970年代中期以降のことです。日本では、1983年にフロイデンバーガー『バーン・アウトシンドローム』が翻訳されたことで知られるようになりましたが、それ以降もしばらく大きな話題にはなりませんでした。

私は1990年代の初めに、田尾雅夫先生と共に看護師の集団離職とバーンアウトの関係を研究して以来、バーンアウトを研究テーマの1つにしてきました。その頃から、看護師や教員のバーンアウトが少しずつ注目を集めだしました。

バーンアウトは失恋によく似ている

バーンアウトの定義は実は難しいのですが、私自身は、「バーンアウトは失恋によく似ている」と説明するようにしています。

つまり、「自分はこれだけ頑張っているのに、これだけ尽くしているのに、なぜ相手にはそれが通じないのだ、なぜ成果が上がらないのだ」という思いが募った結果、何かの引き金によって燃え尽きてしまって、突然休職したり、重い場合には離職したり、うつ病になってしまったりする。それがバーンアウトです。個人的には、この説明が一番理解していただきやすいだろうと思います。これは人間を相手にするヒューマンサービス業に多く起こり得ます。

なお、引退するスポーツ選手などが「燃え尽きました」と語ることがありますが、それは満足感や達成感を含むケースが多く、ここで言うバーンアウトとは意味合いが少々異なります。

当然ながら、バーンアウトにはストレスが強く影響します。看護師・教員などに多いのも、勤務時間が長くストレスが多い職種だからです。ただ、バーンアウトは単なるストレスだけで起こることではありません。自分の頑張りが報われないという経験が積み重なった結果、何かのきっかけで閾値を超え燃え尽きてしまう。これがバーンアウトに特有のプロセスです。

ワーク・エンゲージメント（仕事が好きで楽しんでいる状態）とバーンアウトは対義語であり、ワーク・エンゲージメントの高い人はストレスも少なく、バーンアウトしにくいと考えられます。一方で、仕事と生活を自分の意思で切り離せない状況に陥っているワーカホリックの人はストレスが多く、バーンアウトしやすいといえるでしょう。

バーンアウトによって仕事と適切な距離をとれるようになる

私が調べた限りでは、ヒューマンサービス業に関わる限り、多くの人がバーンアウトないしはそれに近い経験をしているのではないかと思います。

私の考えでは、軽いバーンアウトは、職務の習熟にむしろ必要なものです。なぜなら、バーンアウトを経験することで、仕事と適切な距離をとれるようになり、仕事と良い関係を結べるようになっていくからです。

具体例を挙げましょう。看護師のバーンアウト研究で、私は1人の看護師長さんに出会いました。彼女はこうおっしゃいました。「久保先生のバーンアウト尺度にあてはめると、私は完全に燃え尽きています。まっ黒焦げです」。この方は優れた看護師長として活躍されていたのですが、実は過去に何度もバーンアウトを経験していたのです。

彼女は当時、白血病の患者さんたちが入院する病棟に勤めていましたが、患者さんが亡くなったときは、その担当だった看護師さんに「全力を尽くしたね。よく頑張って役目を果たしたね」と必ず声をかけるとおっしゃっていました。なぜなら、看護師というのは「患者さんが亡くなったのは自分の力不足のせいではないか」と考えてしまいがちな職業だからです。特に、白血病は幼い患者さんが多く、「もっと何かしてあげられたのではないか」という気持ちになるケースが多いといいます。

そうした思いを引きずってしまうことが、看護師さんのバーンアウトの大きな要因です。看護師長さん自身も、そのようなことを数多く経験してきたそうです。その結果、彼女は「患者さんが亡くなったとしても、きちんと役目を果たせばそれは仕事を全うしたことになり、仕方がないこと」という境地に達していたのです。そして、周りの看護師さんのバーンアウトを防いだり、軽くしたりするために、「全力を尽くしたね。よく頑張って役目を果たしたね」と声がけするようになったというわけです。

「バーンアウトを経験することで、仕事と適切な距離をとれるようになる」というのは、例えばこういうことです。これは「突き放した関心」という言葉でも説明できます。ヒューマンサービス業を安定的に続けていくには、突き放した関心、つまり「自分がサービスを提供できる範囲で関心をもち、それ以上は関与しないようにする」という心がまえをもつ必要があるのです。優れたサービスを提供している人たちは、軽いバーンアウトによってそのことに気づきながら、自分の仕事に習熟していくのです。

無駄なバーンアウトを減らし重症化を防ぐことは大切だ

問題は、バーンアウトが重症化したときです。軽いバーンアウトであれば、一定期間で回復して再び高いモチベーションで職場に復帰できますが、重症化した場合には、離職して違う仕事に移ったり、うつ病になってしまったりします。

重症化するかどうかは、個人の特性や状況などが大きく影響します。また、40代以降のバーンアウトには深刻なケースが多いようです。事実、私の研究では、小学校の先生をいきなり辞めてしまった中高年の方がいらっしゃいました。時代が変わり子供も変わっているのに、これまでのやり方をしていたときに、「先生の話は面白くない」の一言で、突然自分がずれていることに気づいたのです。ある程度自分のスタイルが完成しているキャリア中期以降の人のバーンアウトは、より回復が難しくなると考えられます。

それから、バーンアウト後のモチベーションがあまり回復しないケースもあります。「真剣に取り組むと傷つくから、適当にやろう」と、やる気を失ったまま働き続けてしまうのです。これもまた難しい問題です。

こうしたバーンアウトおよびバーンアウトの重症化を防ぐには、第1に「ストレス対策」が重要です。特に、仕事以外に、仕事がうまくいかないときの逃げ道を作っておくと効果があるでしょう。仕事一辺倒にならずに、家族との時間をとったり、趣味や家事の時間をもったりすることが、仕事と適切な距離を保つ上で役に立つのです。

第2に、組織の場合には、マネジャーがメンバーの軽いバーンアウトやバーンアウトしそうな状態をいち早く察知し、フォローすることが大切です。具体的には、自分自身や仕事との関係を見つめ直す機会を提供するとよいでしょう。

バーンアウトの前には、それまで誠実な仕事ぶりだったのに、急に誠実さが失われてしまうといったことが起こりがちです。私はこれを「バーニングアウト」と呼んでいますが、専門的には「脱人格化」と言い、これ以上消耗することを避けるためにクライエントとの間に壁を作ってしまう状態です。ヒューマンサービス業のマネジャーには、メンバーがバーニングアウトしていないかどうかを注意深く観察することが求められています。

第3に、現場メンバーの雑務を減らして、プロとしてコア業務に向き合える環境を用意することも大切です。分かりやすい例を挙げれば、教員の時間外労働を減らすだけで、教員のバーンアウト問題は軽減する可能性が高いでしょう。また、いわゆる「モンスターペアレント」などにも個人ではなく組織として対応することが現場のストレスを軽減する上で効果があるはずです。

ここまで述べたとおり、バーンアウトはヒューマンサービス業では避けられず、軽いバーンアウトはその後の成長を考えればむしろポジティブな経験と捉えるべきかもしれません。ただ一方で、組織が適切な対応をとり、無駄なバーンアウトを減らしたり、重症化を防いだりするのも大切なことです。その点で、人事の方々にもぜひバーンアウトの心理学の知見を参考にしていただけたらと思います。

久保真人（くぼまこと）
1998年京都大学大学院文学研究科博士号取得。2007年より現職。研究テーマはバーンアウト（燃え尽き症候群）、ヒューマンサービス組織。『バーンアウトの心理学』（単著・サイエンス社）、『よくわかる看護組織論』（編著・ミネルヴァ書房）など著書・共著書多数。

ワーク・エンゲージメントを高める施策

事例 1

みずほフィナンシャルグループ

「やりたい仕事」「なりたい自分」を支援する場を作る

日置健太氏（写真左）
株式会社みずほフィナンシャルグループ グローバル人事業務部 企画チーム次長
久保田祥一氏（写真右）
株式会社みずほ銀行 グローバル人事業務部 企画チーム参事役

金融業界の構造的変化が急速に進むなか、みずほフィナンシャルグループは5カ年計画に基づき人事戦略を大きく変えた。社員のやりがい・モチベーションの向上と会社の発展の好循環を形成することを「エンゲージメント」と位置付け、人事施策の見直しを進めている。

みずほフィナンシャルグループが人事戦略を見直した背景には、大きく2つの要因がある。1つは金融業界を巡る外部環境の変化。技術革新により預金や貸出、決済などの参入障壁が崩れ、「オープン＆コネクト」を軸に、他業態と連携した次世代金融へと転換していくことが強く求められている。

もう1つは、働く側の意識の変化だ。グローバル人事業務部企画チーム次長の日置健太氏が説明する。

「〈みずほ〉では、これまで社内での成功を重視するモデルで人材育成をしてきました。しかし今、そのような人材育成モデルが時代にそぐわなくなってきています。『就社』から『就職』へといわれるように、自分自身の成長や仕事のやりがいを重視する考え方が強くなってきていて、従来型の人材育成では、入社して3～5年で成長を実感したいという若い世代の要求に応えられません。少子高齢化に伴う人生100年時代のキャリアデザインという意味でも、合わなくなってきています」

熱意と専門性をキーワードに自主・自律・挑戦を促す

そうしたなか、新人事戦略で打ち出しているのが「熱意＆専門性」というキーワードだ。社内の閉じた競争原理に基づく人事戦略を改め、会社は「やりたい仕事」「なりたい自分」を実現する場へ。社員の価値観・熱意に根差しながら、会社は社員が自主的かつ自律的に挑戦し、社内外で通用する専門

 text：曲沼美恵 photo：平山 諭

性を高めていくための支援をする。そうすることで、社員と会社、双方の成長を促す好循環が形成される状態を目指している。

2019年11月に発表した新人事戦略は、早くも反響を呼んでいる。例えば部署が求人を立て、グループ内の社員がそれに応募する「ジョブ公募」。その2019年度応募者数は820人と、前年度対比で1.5倍以上に増えた。背景には、国内の支店でこれまで事務を担ってきた人材が多く手を挙げて、新しい仕事に挑戦していることなどがある。

「最近では取引先から出向の要請があった社外ポストも、公募の対象としています。出向先はスタートアップ企業やメーカー、コンサルティング会社など。なかでもスタートアップ企業から、管理、財務の分かる人材を派遣してほしいという要請は増えています」と日置氏は語る。加えて、プロジェクトに応じた臨時の公募も実施しており、過去に実施したLINEグループとのジョイントベンチャーや「J-Coin Pay」にかかる公募では、20代から50代まで、約250人もの社員が手を挙げたという。

応募して、そのときは異動が実現しなかった場合のアフターフォローも重要だ。「他に挑戦できる機会を見つけ、手を挙げた人に優先的に声をかけていくなど、決してそのままにはしない」と日置氏。社員一人ひとりの挑戦意欲を大切にする姿勢を徹底している。

また、従来からある「出向」の仕組みを活用し、〈みずほ〉と社外の会社を兼業できる制度も新設した。社員自らが兼業先を持ち込み、提案できる点がポイントだ。〈みずほ〉の外で週何日か勤務することで、事業も個人も成長していく糧とするのがねらい。申請中の案件には、20代の若手がベンチャー企業に週2日出向し、IPO準備や海外のジョイントベンチャー立ち上げなどに従事するケースや、セカンドキャリアも展望し、シニアが人事コンサルタント会社に出向するといったケースもある。

さらに、土日などのプライベートな時間を使い、自分で業を営む形での副業も認めている。コンサルタントや講師、士業などすでに100件を超える申請があり、7割が承認済み、3割が審査中のステータスだ。年齢層は30代から50代が中心。また、最長2年間休職して「学び」に専念する「自分磨き休職」も認めており、実際に、この制度を活用し、広報担当者が米国の大学でコミュニケーションデザインを学ぶなどといったケースが生まれている。

社員同士が学び合う プラットフォームづくりへ

社員一人ひとりのキャリアデザインを実現するため、人事は「デジタルラーニングプラットフォーム」の実現にも取り組む。研修等は、指名型から、基本的に本人の意欲に基づく手挙げ方式へ。社員同士のお薦めによって研修を選択できたり、SNS機能を使って先輩に質問できたり、社員が自分で動画などをアップできたりする学び合いの仕組みも構築中。「異業種交流やアルムナイなど外部とのつながり機能ももたせ、先の兼業や副業などの仕組みも活用しながら、このプラットフォーム上で起業できるようになるのが理想」(日置氏)だ。

「人事が旗を振っても社員が付いてきてくれないのではないかという懸念もありましたが、実際には惚れ惚れするような申請案件が上がってきています。社員一人ひとりの内に秘められた興味関心や意欲、熱意を改めて実感しており、そういう思いを十二分に引き出してあげられるような人事制度でありたい」と、みずほ銀行グローバル人事業務部企画チーム参事役、久保田祥一氏は語る。

「変わらなければ新たな価値創造はできないというメッセージを伝えるツールとして、人事制度は大きな意味をもつ」と日置氏。今後は数カ月間かけて全国に約400ある支店を回り、新人事戦略の説明をしながら、さらなる浸透に取り組んでいく。

事例 2 コンカー

国内IT企業で最も働きがいのある企業になる

三村真宗氏
株式会社コンカー 代表取締役社長

Great Place To Work Institute Japanが発表する「働きがいのある会社」ランキングで、従業員100～999人部門において2年連続1位に選出されたコンカー。働く個人が仕事に能動的に取り組み、楽しみ、没頭する背景にはどのような仕組みや考え方があるのだろうか。

クラウドによる出張・経理管理ソリューションを提供しているコンカー。本社のコンカー・テクノロジーズは米国のシアトル郊外にあり、その日本法人であるコンカーは2010年に設立された。設立後、2011年10月に代表取締役社長に就任し、現在に至るまで日本法人を率いているのが三村真宗氏だ。三村氏は、「働きがいを高めるのは事業成長のため」と言い切る。

働きがいを高める3つのドライバー

始まりは2013年1月の「オフサイトミーティング（合宿）」。このとき、三村氏は5年後の夢として、「全世界のコンカーのなかで米国に次ぐナンバー2の事業規模になる」と共に「国内IT企業で最も働きがいのある企業になる」を掲げた。

「前者は外的かつ定量的な夢だが、それだけでは社員が疲弊してしまう。そこでそれとは対照的な内的かつ定性的な夢も必要だと考えました」

働きがいを高めるドライバーは「夢や志、大義との一体感」「視座の高さと裁量の大きさ」「成果や失敗を通じた成長の実感」の3つであり、それぞれの要因は関連し合っているとも、三村氏は説明する。

「まず大事なのは、日々の仕事を積み重ねた先に会社が目指している夢や志、大義があり、それに自らが貢献し、それがお客様の幸福につながっているかどうかを実感できること。視座が低くて裁量が小さいと言われたことしかできませんし、サイロ化も起きやすい。成果や失敗を通じて成長を実感するためには、各自の裁量が大きいことが欠かせないと思います」

具体的な施策を回す上では、「社員の声が原点」「徹底的な仕組み化」「社員による主体的な活動」の3つを心がけている。例えば、年に1度の「コンストラクティブフィードバック」。ここでは、全社員から会社全体、他部門、上司のそれぞれに対して「強み」と「要改善点」を吸い上げて聞く。加えて重要視しているのが、四半期に1度の「パルスチェック」だ。これは脈拍を測定するように全社員の状況を定期的に把握しようとする試みで、具体的には4つの軸から成る8つの質問に答えてもらう。

1つは仕事軸（仕事量が適切か、仕事の優先度や

 text：曲沼美恵 photo：平山 諭

順番を自分の裁量でコントロールできているか)、2つ目は組織軸(自分の部門の雰囲気、上司との関係性はどうか)、3つ目が心身軸(心と体の調子はどうか)、4つ目がやりがい軸(過去3カ月間の充実感とこれから3カ月間のワクワク感)。仕事量が課題でも優先順位を自分でコントロールできている人はそれほど大きな問題が起こらず、体が極端に疲れていても、過去3カ月間の充実感が高い人は自発的に頑張っているなど、わずか8つの質問でも社員がどのような状況にあるかを把握できる。

パルスチェックで気になる結果が出た場合、三村氏と本部長との間でその一人ひとりに関して話し合い、対策を練っている。場合によっては、カウンセリングが得意な人事担当者が介入することもある。長期的に定点観測した結果、転職しそうな人を事前に予測できるようになり、手を尽くしても結果が改善されない場合、仕事内容や上司との相性を見ながら異動を打診するなどの対策を講じられるようにもなった。

部門間の連携調査で小さなほころびを発見

2018年から、部門間の連携調査も開始した。「全社員にどの部門と働いているかを聞き、その連携しやすさを4段階で評価してもらっています。連携しにくいという結果が出るのは数千パターンのうちのわずか数パーセントですが、そうした小さなほころびを放置しないことが社員の働きがいを高める上では重要だと思います」と、三村氏は言う。ほころびが見えた場合、連携している部門のマネジャー同士が話し合い、課題は何か、原因は何か、打ち手は何かを明らかにして、全社員の前で発表してもらう。

三村氏から全社員に対しては、四半期に1度の「オールハンズミーティング」で戦略や事業状況、課題などを説明している。社員を大切なステークホルダーと位置付けて説明責任を果たすことは、社員の視座を高める上でも欠かせない取り組みだ。

このような取り組みの結果、コンカーでは社員による自発的な活動も活発になっている。なかでもユニークなのは、社員有志で会社の横断的な課題解決に取り組む「タスクフォース」の存在だ。

コンカーには、社内イベントを通じて社内の文化づくりを行う「文化部」と呼ばれるタスクフォースの他、社員同士のコミュニケーションを促進するタスクフォース「ハ部」などがある。「ハ部」は、インサイドセールス(電話による営業職)の若手社員が、社員数の増加と共にコミュニケーションが希薄化することに危機感をもち、「こんな活動をしたい」と三村氏にメールで訴えてきたことから立ち上がった。従業員入口のモニターに流すための社員の顔写真と名前、プロフィールをまとめたスライドを作成するなど、社員同士がコミュニケーションを始めるちょっとしたきっかけとなるような活動をしている。

コンカーにはこのような草の根のタスクフォースが複数あり、メンバーは業務時間の5%未満をその活動に充てている。それぞれのタスクフォースの人数は約10人で、1年経つと自分たちで後継者を募集し、自主的に代替わりしている。さらに、コンカーの文化醸成に取り組む「CCO(チーフ・カルチャー・オフィサー)」がタスクフォースの活動を支えており、こちらも本業との兼務で、業務時間の20%をCCOとして社内の文化づくりに充てている。

このようにトップダウンではなく、ボトムアップの取り組みでコミュニケーションを活性化させていることも、働きがいを高める重要な要素になっている。

PART 4 調査報告

一般社員624名に聞く、ワーク・エンゲージメントの実態

日本の企業で働く人は、仕事に対してどのくらい積極的に向かい、活力を得ているのだろうか。
また、ワーク・エンゲージメントが高い状態を生み出すには、どのような組織的サポートが有効だろうか。
正社員として勤務する20代〜40代の一般社員を対象に実態調査を行った。

佐藤裕子 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 研究員

本調査は、300名以上の企業に正社員として勤務する20代〜40代の一般社員が対象で、管理職は含まれない。性別、年齢層、職務系統がそれぞれ均等になるように回収した。有効回答数は624名である（**図表1**）。

約4割が仕事に熱意 仕事から活力を得ている 約2割

ワーク・エンゲージメントは、「仕事から活力を得ていきいきとしている」（活力）、「仕事に誇りややりがいを感じている」（熱意）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（没頭）の3要素が揃った状態とされている。ワーク・エンゲージメントの測定には、いくつかのよく使われる尺度があるが、今回はユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度の9項目版を使用し、活力、熱意、没頭の各要素3項目ずつについて、「最近1年くらいにおいて、どのくらいの頻度で感じているか」を、0：まったくない〜6：いつも感じる、の7段階で聞いた。結果が**図表2上段**である。約4割が1週間に1回以上の頻度で「仕事に熱心である」、3割強が「仕事に誇りを感じる」「仕事をしているとつい夢中になってしまう」と答えた。一方、「活力がみなぎるように感じる」「さあ仕事へ行こう、という気になる」は約2割だった。

9項目を平均したワーク・エンゲージメントのスコアは2.62（活力2.35、熱意2.92、没頭2.57）で、令和元年版「労働経済の分析」掲載の国際比較データと同様、他国の結果と比べて低い[*1]。性別、年代、職種ごとの平均点に有意な差は見られなかったが、この3属性をかけ合わせた24群別に見ると、スコアが高いのは営業職の20代男性（3.05）、40代女性（3.03）、低いのはサービス職の30代女性（1.98）、40代女性（2.33）であり、小さくない差が見られた（**図表3左列**）。

では、具体的にどのような仕事場面で、ワーク・エンゲージメントが高まるだろうか。「仕事が楽しくて知らないうちに時間が過ぎているように感じたり、仕事に喜びを感じたりするのは、どのようなときか」に関する自由記述を見ると、多いのは「仕事が前に進むとき」「役に立っていると思ったとき」「集中しているとき」「成果が出たとき」「良いものを目指して工夫しているとき」などだった（**図表4**）。貢献や達成といった場面に加え、仕事が段取りどおりに進む、作業に集中している、といった日常的な場面が、仕事へのポジティブな感情につながっていることが分かる。

一方、「仕事が面白くない、仕事がくだらない、意味がない仕事だ、と感じるのは、どのようなときか」の自由記述では、「誰のためにもならないと感じるとき」「誰でもできる仕事だと感じるとき」「上司からの理不尽な扱い」などが見られた（**図表5**）。

図表1 ワーク・エンゲージメントに関する実態調査　調査概要

調査対象

会社勤務の正社員
※勤務先の従業員規模は300名以上、管理職・役員・経営者は除く、勤務先企業での在籍期間は1年以上
※性別、年齢層（20代／30代／40代）、職務系統（営業／サービス／事務／技術）がそれぞれ均等になるように回収

調査内容

どの程度仕事に熱中したり喜びを感じたりするか、またそれはどのようなときか、どの程度仕事が面白くない、意味がないと感じるか、またそれはどのようなときか、仕事や職場・上司の状況、適応感など

調査方法 インターネット調査

実施時期 2019年11月

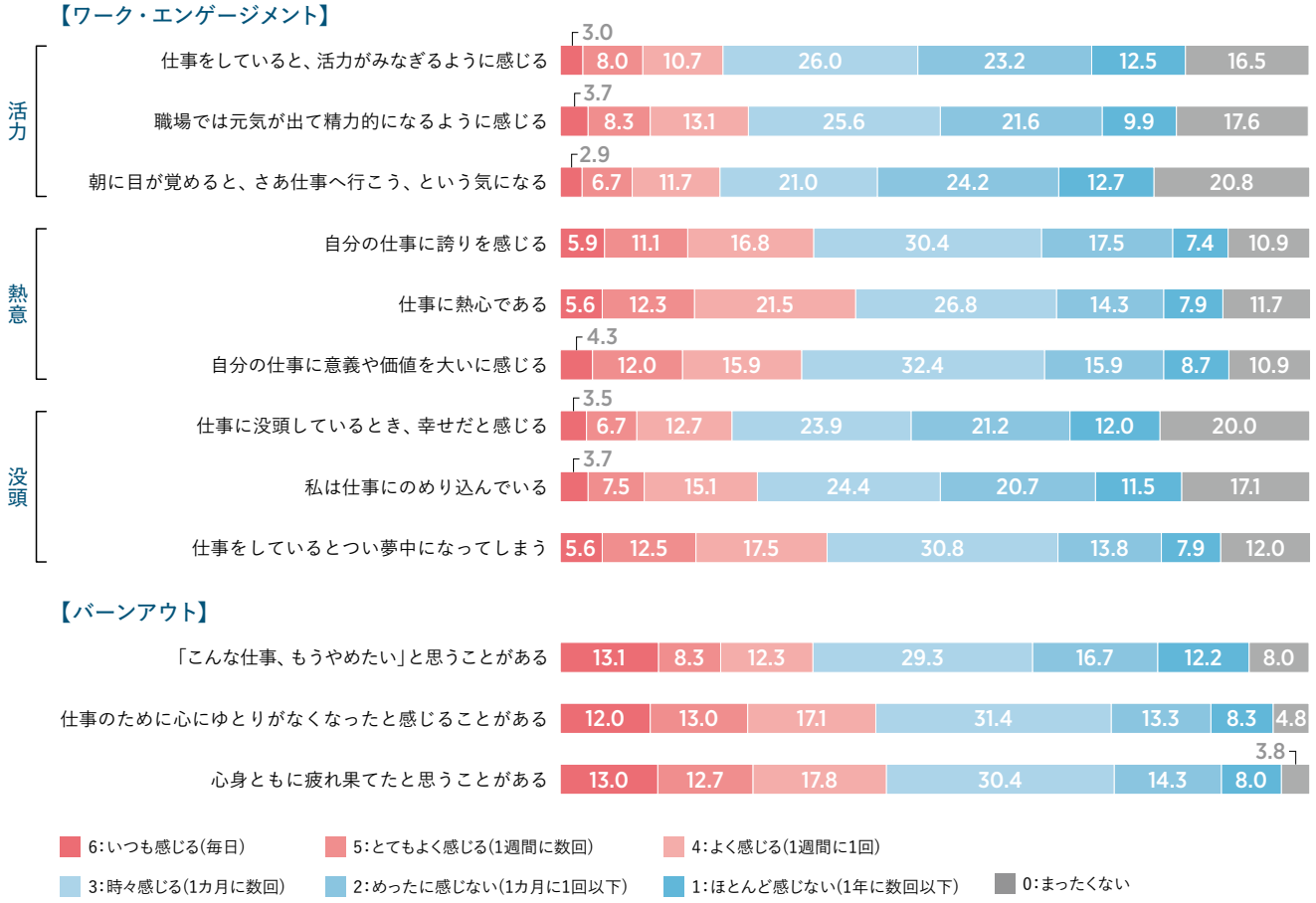
有効回答数 624名

回答者の属性

製造業25.6%、非製造業73.7%、その他・不明0.6%
従業員規模：300名以上1000名未満30.4%、1000名以上3000名未満20.5%、3000名以上5000名未満9.0%、5000名以上10000名未満12.5%、10000名以上27.6%
勤務先企業での在籍期間：1年以上3年未満16.2%、3年以上5年未満17.1%、5年以上10年未満28.5%、10年以上38.1%
未婚50.5%、既婚49.5%

図表2 ワーク・エンゲージメント、バーンアウトの実態

最近1年くらいのあなたについてお答えください。あなたは、次のことをどのくらいの頻度で感じていますか。
〈0：まったくない～6：いつも感じる／単一回答／n=624〉



約4割が心身が疲れ果てている

ここまで、ワーク・エンゲージメントの実態を見てきたが、仕事に熱心に取り組みすぎるあまりに心身が疲弊してしまうことへの懸念もあるだろう。そこで、本調査では、バーンアウトの実態についても尋ねることとした。

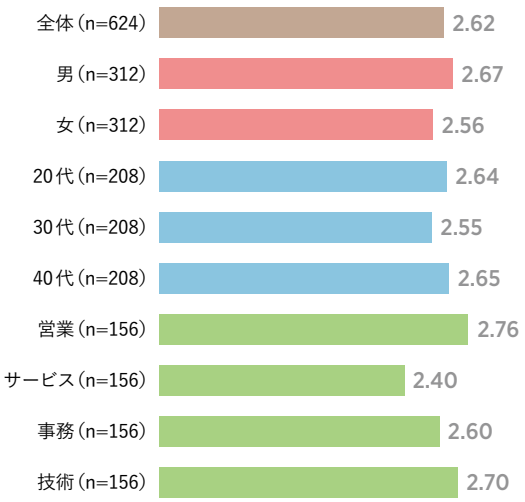
日本版バーンアウト尺度で使われる項目のうち情緒的消耗感に関する3項目を用い、ワーク・エンゲージメントと同様に最近1年間の状況を0：まったくない～6：いつも感じる、の7段階で尋ねたところ、「仕事のために心にゆとりがなくなった」「心身ともに疲れ果てた」と1週間に1回以上の頻度で感じている人は約4割だった（図表2下段）。また、5項目の平均スコアは3.26で、ワーク・エンゲージメントのスコアよりも高い。バーンアウトは特にヒューマンサービス従事者に多く見られるとされるが、本調査でも職種別に差が見られ、サービス職でバーンアウトのスコアが高く、技術職、事務職では低かった（図表3右列）。

バーンアウトの理由を選択肢で尋ねたところ、バーンアウト高群（上位33%）で多かったのは、「賃金の低さ」「突発的な業務の多さ」「顧客応対の大変さ」だった（図表6）。仕事の裁量の低さ、仕事の負荷に対する報酬の不足が、疲弊感を引き起こすと考えられる。今回の対象者のなかには、バーンアウト高群のうち、ワーク・エンゲージメント高群も一定数存在した。バーンアウト高群のうちワーク・エンゲージメントも高群である51名では、「仕事そのものの面白さ」や「昇進の見込み」の不足を選ぶ人は少なく、仕事や処遇に対する満足度は低くないが、「仕事の責任・権限の重さ」の選択率が高かった。仕事のやりがいにつながる側面もある責任や権限の重さも、許容範囲を超えるとバーンアウトにつながり得ることが示唆される。

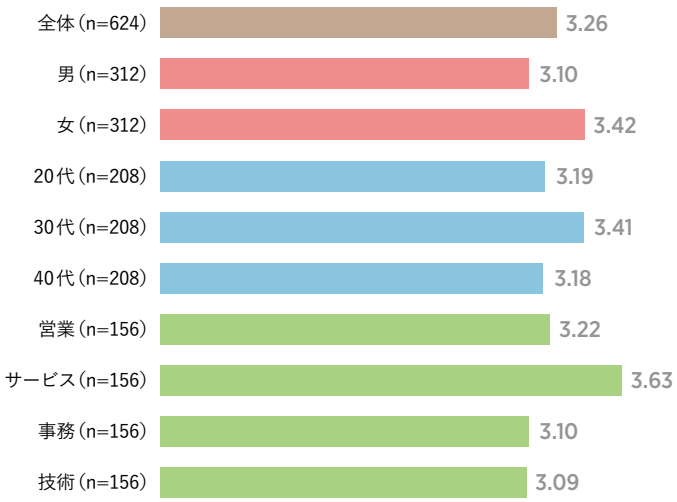
図表3 ワーク・エンゲージメント、バーンアウト：属性別スコア

最近1年くらいのあなたについてお答えください。あなたは、次のことをどのくらいの頻度で感じていますか。
〈0：まったくない～6：いつも感じる／単一回答〉

【ワーク・エンゲージメント】〈9項目の平均〉



【バーンアウト】〈5項目の平均〉



属性グループ別ランキング（24群中）

上位3グループ		下位3グループ	
［営業］ 男性_20代	3.05	［サービス］ 女性_30代	1.98
［営業］ 女性_40代	3.03	［サービス］ 女性_40代	2.33
［技術］ 男性_20代	2.99	［営業］ 女性_20代	2.37

属性グループ別ランキング（24群中）

上位3グループ		下位3グループ	
［サービス］ 女性_30代	4.37	［技術］ 男性_40代	2.72
［サービス］ 女性_40代	3.78	［営業］ 男性_20代	2.76
［サービス］ 女性_20代	3.76	［技術］ 女性_40代	2.76

ワーク・エンゲージメントのプラスの効果

次にワーク・エンゲージメントの効果に関する結果を見ていく。ワーク・エンゲージメントは、心身の健康、仕事や組織に対する態度、仕事のパフォーマンスなどにプラスの影響を及ぼすとされている。そこで、個人の幸福感（「毎日の活動を楽しんでいる」「有意義な生活を送っている」など8項目）、組織や仕事への適応感（「高い業績をあげている」「他社でも通用する専門性が身についている」など8項目）、離職意向（「今の職場をやめたい」など2項目）の3つとワーク・エンゲージメントとの関係を確認した（図表7）。結果は、いずれもワーク・エンゲージメント高群（上位33%）と低群（下位34%）間に有意な差が見られ、ワーク・エンゲージメントが個人と組織の両者に良い影響を与えることが見てとれる。

ワーク・エンゲージメントは組織コミットメントを高めるともいわれている。そこで、2015年に弊誌（vol.38）で掲載した「組織コミットメント実態調査報告」[*2]で確認された組織コミットメントの4因子とワーク・エンゲージメントの関係を検証した（図表8）。結果は、目的的コミットメント（「この会社の理念や目的を実現したい」など、組織の理念や目的へのコミットメント）、功利愛着的コミットメント（「この会社を選んでよかった」など、愛着感情に功利的なニュアンスを含むコミットメント）について、ワーク・エンゲージメント高群と低群間に有意な差が見られ、特に目的的コミットメントで差が大きかった。ワーク・エンゲージメントは組織の目的に対するコミットメントと強い関係があるといえそうだ。規範的コミットメント（社会規範的なニュアンスを含むコミットメント）、功利存続的コミットメント（損失を回避／利益を重視するコミットメント）は、ワーク・エンゲージメント高低群で有意な差が見られなかった。

ワーク・エンゲージメントを高める要因

では、ワーク・エンゲージメントを高めるにはどうしたらよいだろうか。個人と職務・職場の特徴とワーク・エンゲージメントとの関係を見た（図表9）。

ワーク・エンゲージメントを高める要因の1つと考えられるものに、自己や仕事に関する本人の肯定的な態度や仕事のスキルがある。本調査では、ジョブ・クラフティングやキャリア適応への認

図表4 ワーク・エンゲージメントが上がる場面

仕事が楽しくて知らないうちに時間が過ぎているように感じたり、仕事に喜びを感じたりするのは、どのようなときですか。
〈自由記述/任意回答〉

仕事が前に進むとき	案件を整理して1つずつ片づいていくとき	【営業】	男性_20代
	営業先にて自分が想像していたとおりに、事が進み採用につながったとき	【営業】	男性_30代
	忙しい仕事を乗り切ったとき	【サービス】	男性_30代
	お客様に対して、四苦八苦した交渉がうまくいったとき	【サービス】	男性_40代
	朝から仕事が段取りどおりに進んでいるとき	【事務】	女性_20代
	現場のトラブルや顧客の無理な要求にスムーズに対応できたとき	【事務】	女性_40代
	実験で自分の予想していたとおりの結果が出たとき	【技術】	女性_20代
	開発業務で課題が発生した際、解決法を計画、実行し、計画どおりに順調に進み、解決できたとき	【技術】	男性_30代
	すべてのことがうまくいっている(想定どおりに進んでいる)とき	【技術】	男性_40代
役に立っていると思ったとき	回復したとき、元気になっていく姿を見たとき	【サービス】	女性_20代
	お悩みをおもちのお客様を接客し、自分の提案したことでお客様に喜ばれたとき	【サービス】	男性_30代
	得意先に評価されたり、人のために働いていると実感できたとき	【営業】	女性_30代
	お客様の重要な局面で自分の提案とアイディアでそれを成功に導くことができたとき	【営業】	男性_40代
	自分で考えた施策が他の人の行動を変えたとき	【営業】	女性_30代
	人手が足らず、自身が多めに仕事を引き受けたときに、チームから必要とされていると感じ、喜びにつながる	【技術】	男性_20代
	職場の人と笑って話しているとき、社内報楽しみにしてるよと言われたとき、助かったと言われたとき	【事務】	女性_20代
	営業支援をしているが、営業担当者の助けになったと感じたり、担当者から言われたりしたとき	【事務】	男性_30代
成果が出たとき	営業活動の頑張りが、数字などの結果として出たとき	【営業】	女性_30代
	設計した装置が稼働するとき	【技術】	男性_20代
	結果が多くの人に受け入れられたり、他方、自分で納得のいくものが仕上がったとき	【技術】	男性_30代
	担当する仕事やプロジェクトが進行し、大詰めを迎え、現実的になって形になり始めたとき	【事務】	女性_20代
	今までにやっていない仕事を任されて、その結果がうまくいったとき	【事務】	女性_30代
良いものを目指して工夫しているとき	施策の準備など自主的に動いているとき	【サービス】	女性_30代
	商品の展開を考え、売り場を作成しているとき、その売り場からお客様が商品を買ってくれたとき	【サービス】	男性_20代
	問題点を解決しようといろいろ悩んでいるとき	【技術】	男性_20代
	新しい業務に取り組んでいるとき、どのようにクリアするかを考え達成できたとき	【事務】	女性_40代
	難しいがもう少しでできそう、答えが見えそうな仕事に没頭しているとき	【事務】	男性_20代
集中しているとき	設計に集中しているとき	【技術】	女性_40代
	実験結果を集中して見ているとき	【技術】	男性_40代
	入力作業や情報収集、編集などをしていて、気がついたら昼を過ぎているとき	【事務】	女性_40代
良いコミュニケーションがとれたとき	みんなで協力して作業をこなすとき	【技術】	女性_20代
	忙しくとも職場の仲間と円滑にコミュニケーションをとり仕事を進めているとき。ピンチの局面を乗り切った経験から仕事が一層楽しくなった	【技術】	男性_20代
得意なことをしているとき	自分の得意分野の仕事をしているとき	【技術】	男性_20代
	重要で時間が迫っているが、他の人に任せられない仕事をしているとき	【技術】	男性_40代
新しいアイディアが得られたとき	案件に対して、各担当の専門性を出し合い試行錯誤しながら、これだと思える解にたどり着いたとき	【技術】	女性_40代
	誰もやったことがない構造を思いついたとき	【技術】	男性_30代

知に関する6項目について尋ねている。いずれもワーク・エンゲージメント高群が低群に対して有意に高く、特に、「先々やってみたいことを具体的にイメージできる」「環境変化にストレスを感じるよりも、それを楽しんでしまう方だ」で差が大きかった。個人がキャリアの見通しをもち、仕事の捉え方を変化させていくことはワーク・エンゲージメントを高めることにつながるといえよう。

一方、職務のアサインの仕方や上司・同僚の支援、制度・仕組みといった物理的・組織的環境のあり方も、ワーク・エンゲージメントを左右する。本調査では、ハックマン＝オルダムのモチベーションを高める職務特性の5側面、心理的安全性・成果志向などの職場風土6項目、意味づけ・個別配慮などの部下に対する上司支援5項目について確認した。いずれの項目も、ワーク・エンゲージメントの高低群で有意な差が見られ、特に上司による仕事の意味づけ(「担当する仕事の意味や意義に関する話をする」「職場や会社の将来に関する

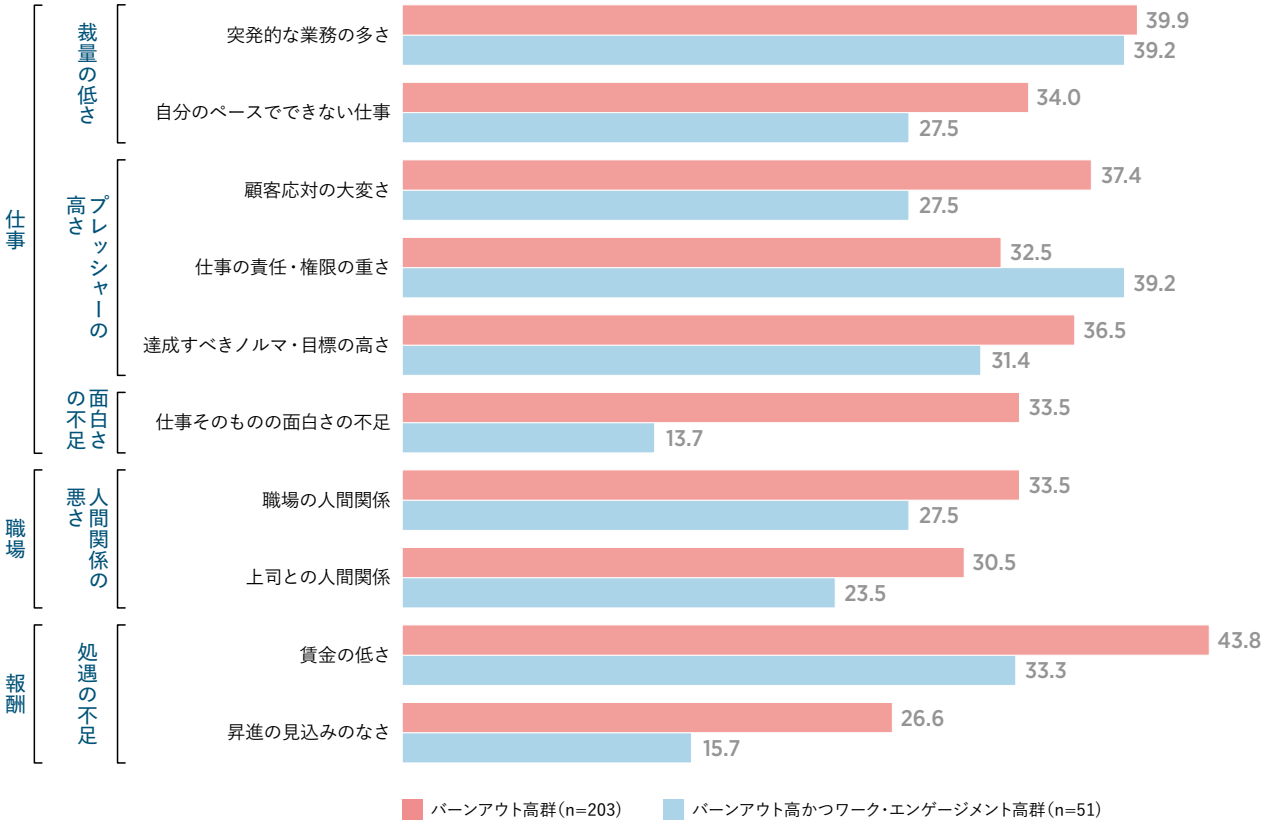
図表5 ワーク・エンゲージメントが下がる場面

仕事が面白くない、仕事がくだらない、意味がない仕事だ、と感じるのは、どのようなときですか。〈自由記述/任意回答〉

誰のためにもならないと感じるとき	上から押し付けられた商品を販売しないといけないとき	【営業】	女性_20代
	個人の心情的にあまり褒められない商売をしている顧客がいるため、虚しくなる	【サービス】	女性_30代
	ノルマに追われて自分が良いと思えない商品を販売しなければならないとき	【サービス】	女性_40代
	利用者様が、介助サービスを望んでいない際、これを行っているとき	【サービス】	男性_30代
	誰も活用しない資料のルーチンワークをしているとき	【事務】	女性_20代
	理不尽な内容で上司に怒られたり、納得いかない仕事をこなさないといけないとき	【事務】	女性_20代
	ただの社内調整	【事務】	男性_20代
	上司から振られた雑用	【事務】	男性_30代
	やっても周りに迷惑がかかると分かっている仕事をするとき	【事務】	男性_40代
	やる前から結果がダメだと想像できるときで、それでもやらないといけないとき	【技術】	男性_40代
誰でもできる仕事だと感じるとき	機械ができそうな仕事、自分じゃなくても誰でもできる仕事をしていると仕事をする意味が分からなくなる	【営業】	男性_30代
	誰でもできる仕事をずっと一人でやっているので自分の存在意義がよく分からないし、私がやっている仕事を誰も把握していないので「普段何やってるの？」とよく聞かれてつらい。やりたくてやっているわけじゃないのに	【事務】	女性_20代
	誰でもできるような書類仕事をやっているとき	【事務】	男性_20代
	誰でもできる業務だと上司に言われる	【技術】	女性_30代
	自分の仕事が来た仕事をただ横に流すだけの仕事だと感じるとき	【営業】	男性_40代
上司からの理不尽な扱い	上司から無駄に詰められるとき	【営業】	男性_20代
	ノルマが厳しすぎると感じたとき、パワハラ上司を見たとき	【営業】	男性_30代
	役員から一方的に否定されるとき	【事務】	男性_40代
結果が出ないとき	結果が出せないとき、プロセスを再度考えたが結論が出ないとき	【サービス】	男性_40代
	自身の作った商品がまったく売れないとき	【事務】	男性_20代

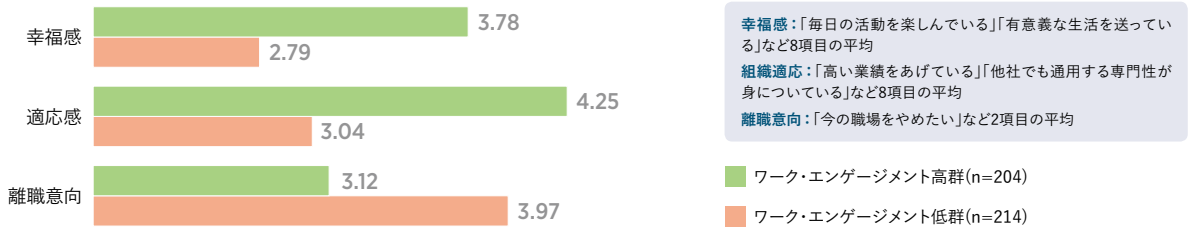
図表6 バーンアウトの理由

もうやめたい、心にゆとりがなくなった、疲れ果てた、と感じた理由として、あてはまるものをすべて選んでください。〈複数回答/%〉



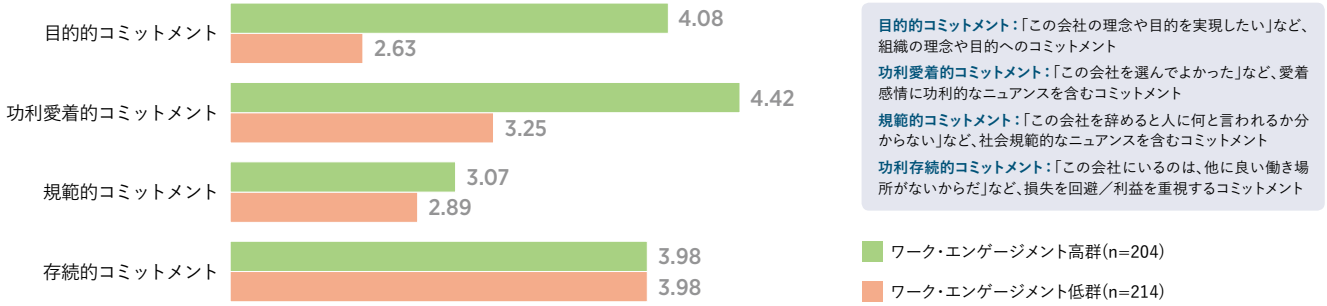
図表7 幸福感、適応感、離職意向とワーク・エンゲージメント

次のことは、あなたにどのくらいあてはまりますか。〈1：まったくあてはまらない～6：とてもあてはまる／単一回答〉



図表8 組織コミットメントとワーク・エンゲージメント

次のことは、現在、あなたが勤めている会社について、どのくらいあてはまりますか。〈1：まったくあてはまらない～6：とてもあてはまる／単一回答〉



意見交換をする」）や、職場における質の高い成果を志向する風土（「質の高い仕事をしようとする」「互いに切磋琢磨している」）は差が大きかった。

制度・仕組みとワーク・エンゲージメント

組織の制度や仕組みとワーク・エンゲージメントの関係も確認した。各制度や仕組みの導入度と役立ち度を集計したのが図表10である。ワーク・エンゲージメント高群で導入が多かったのは、処遇・配置に関する「自己申告、社内公募など、本人の希望ができるだけ尊重される配置を実現する制度や仕組み」「評価結果とその理由の本人へのフィードバックと説明」、次いで人材育成の「自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修」だった。これらはワーク・エンゲージメント低群においても導入が多い。

高群と低群で導入度の差が大きかったのは、経営とのコミュニケーションに関する「経営の重要な情報の従業員への開示」「朝礼や社員全体会議を通じた会社のビジョンの共有」や、職場での「仕事上の成功事例を共有する機会」で、経営や仕事に関する情報の共有に関するものであった。

また、導入ありと回答したもののうち「あなたの仕事のやりがいや意欲を高めると思うもの」を選んでもらったところ、「お互いの良いところやお互いへの感謝を伝え合う仕組み」「自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修」「従業員が幅広いスキルを獲得できるようなジョブローテーションの機会」と、自信やスキルといった個人の資源向上につながるものが上位に並んだ。

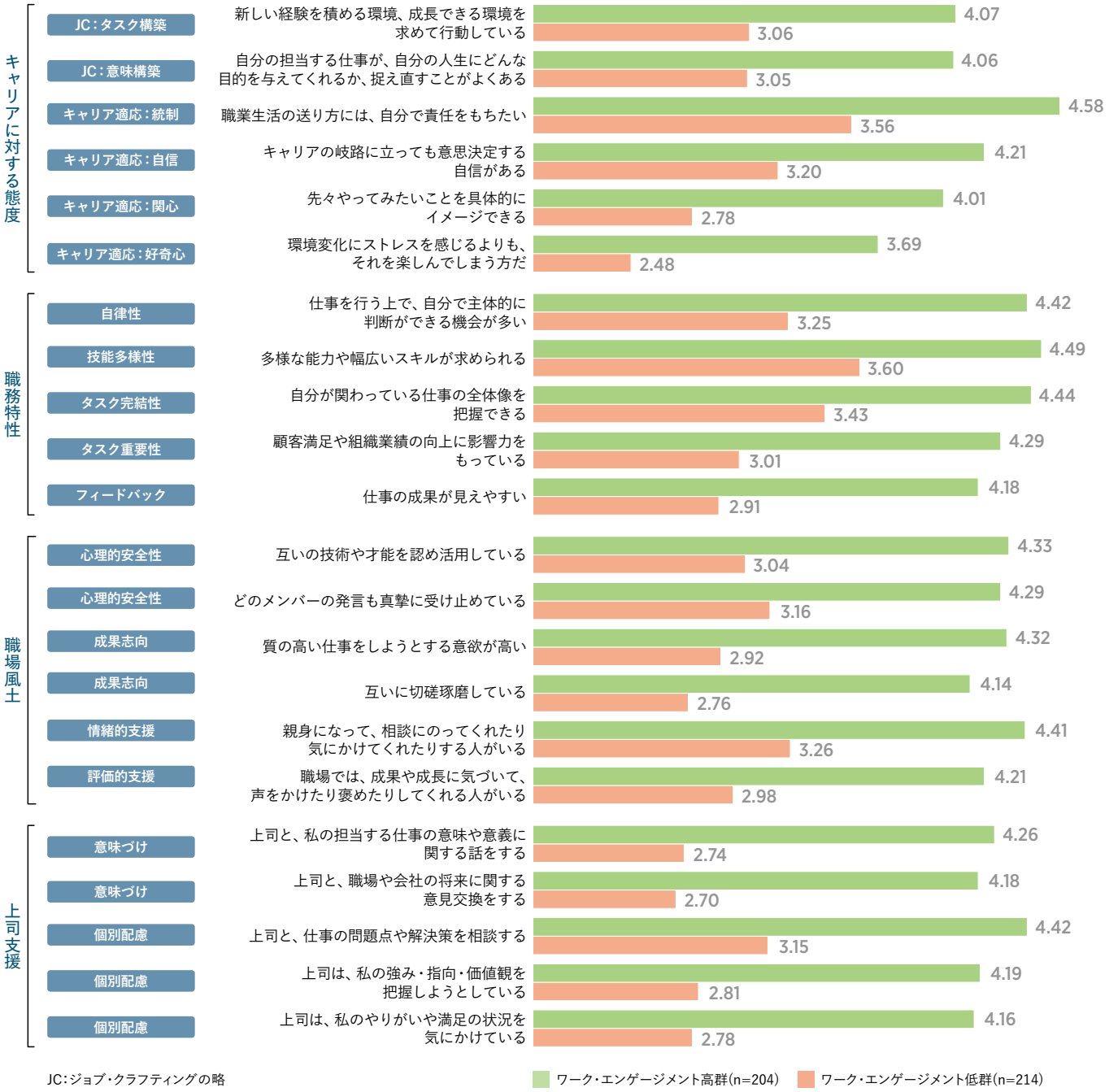
働き方改革とワーク・エンゲージメント

最後に、働き方改革の観点からの調査結果を概観したい。働き方改革は、当初の働きやすさの改善という目的をある程度達成し、働きがいの向上を目指すものになりつつある。働き方改革の進展とワーク・エンゲージメントの関係はどうだろうか。図表11のとおり、労働時間削減、生産性向上、働き方（時間・場所）の柔軟化のいずれも、ワーク・エンゲージメント高群が低群に比べて進展している。働き方改革は、ワーク・エンゲージメントの向上にプラスの影響を与えているといえそうである。なかでも、両群の差が大きいのは働き方の柔軟化であった。働く時間や場所の選択肢が広がることで、職務のコントロール感が高まったり、意味がないと感じる会議や移動を最小化したりでき、それがワーク・エンゲージメントを高める方向に影響すると推測できる。

バーンアウトせずに高いワーク・エ

図表9 キャリアに対する態度、職務特性、職場風土、上司支援とワーク・エンゲージメント

次のことは、あなた、あなたの仕事、職場、上司に、どのくらいあてはまりますか。〈1：まったくあてはまらない～6：とてもあてはまる／単一回答〉

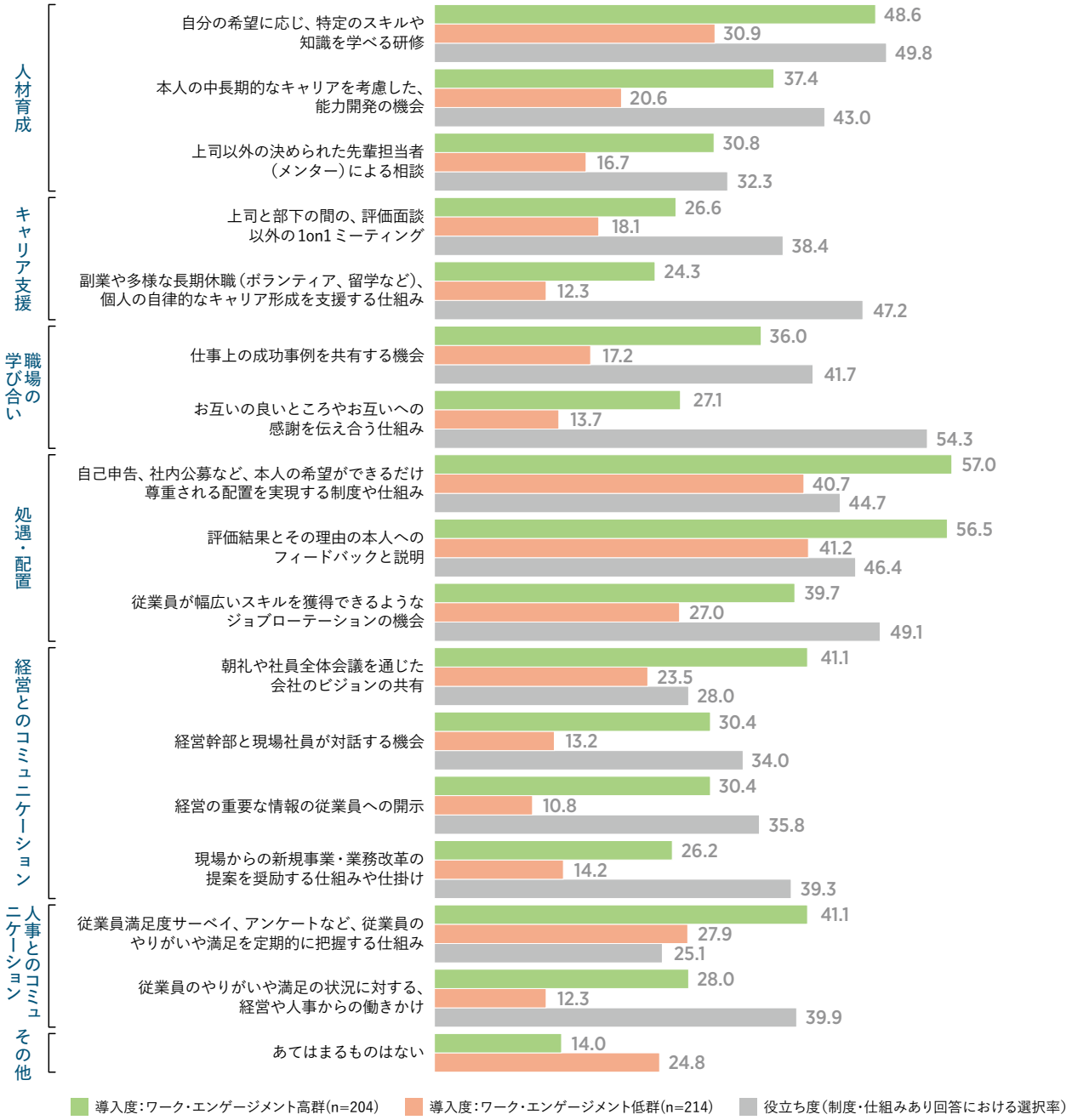


ンゲージメントを保つには、仕事と私生活のバランスをとり、仕事のみに没頭しすぎないことが留意点の1つだといわれている。また、私生活の充実による快感情は仕事に良い影響を与えることも知られており[*3]、本調査でも私生活の充実（「仕事以外に打ち込めるものがある」など3項目）とワーク・エンゲージメントとは正の相関を示している。こうした観点からも、さらなる働き方改革がワーク・エンゲージメントの向上に寄与する可能性はあるだろう[*4]。

以上見てきたように、ワーク・エンゲージメントの現状は必ずしも良好ではないが、ワーク・エンゲージメントを向上させるためのヒントは多くあった。個人と組織の両方にプラスの結果をもたらすために、人事部門が主導して取り組めることは何か、検討される際の参考となれば幸いである。

図表10 制度・仕組みとワーク・エンゲージメント

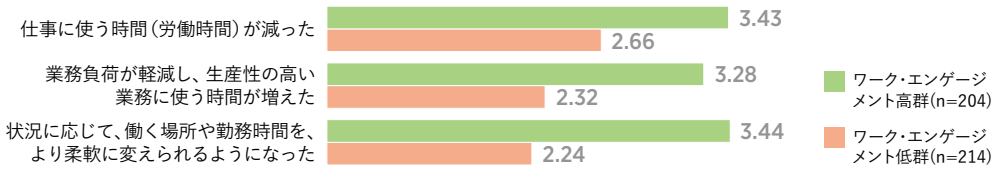
あなたのお勤めの会社で行われている制度や仕組みをすべてお選びください。
また、そのなかで、あなたの仕事のやりがいや意欲を高めると思うものをすべてお選びください。〈複数回答/%〉



図表11 働き方改革とワーク・エンゲージメント

現在お勤めの会社では、この2〜3年で、あなたに次のような変化はどのくらいありましたか。

〈1：まったくあてはまらない〜6：とてもあてはまる/単一回答〉



＊1 厚生労働省（2019）労働経済の分析―人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について―
＊2 リクルートマネジメントソリューションズ（2015）組織コミットメント実態調査報告,RMS Message vol.38
＊3 同（2018）ワーク・ライフのポジティブな関係性,RMS Message vol.51
＊4 働き方改革に関する実態調査については近日公開予定

総括

ワーク・エンゲージメントを高める2つのデザイン

ワーク・エンゲージメントを高めたいという話を聞く機会が増えた。
それはITベンチャー企業経営者の場合もあれば、超大手企業人事の場合もある。
昔から従業員のやる気を高めたいという話はあったが、単にやる気を高めるというよりも、
熱意をもって働いてほしいという意味で、ワーク・エンゲージメントという言葉が使われている。
その背景には何があるのか、どうすれば高められるのか、考えてみたい。

古野庸一
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 所長

ワーク・エンゲージメントは注目されている

近年、ワーク・エンゲージメント（以下WE）は、注目されている。わくわくしながら、我を忘れて、やりがいをもって働くこと自体は、大変喜ばしい。ゆえに、昔から、もっと注目されてもおかしくなかった。しかし、不思議なことに、注目され始めたのは、最近である。今まで注目されていなくて、ここにきて注目を集めているのには、いくつかの理由がある。

1つ目の理由は、リテンションである。わくわくするような仕事がなければ、優秀な人が辞めるからである。優秀な人には、周囲も期待をして、面白そうな仕事を提供しているのだが、それでも辞める。もっと面白そうな仕事が社外にはあり、ネットを通じて、容易に知ることができる。SNS上で自分の知り合いがいきいきと働いている様子は、辞めるきっかけになる。

2つ目の理由は、人の生かし方の問題である。国内人口が増加していき、ビジネスモデルが堅固であれば、大多数の従業員は、言われたことをきちんと行う人でよかった。つまり、かつては、WEをそんなに意識しなくても経営が成り立っていた。しかし、国内人口が減っていき、DX時代に突入するなかで、新たなビジネスモデルを作らないといけない。そういう時代において、自発的にやりがいのある仕事、意味のある仕事を見いだし、熱意をもって取り組む人材が必要であり、そういう人材を生かすような環境が必要になってくる。まさに、みずほフィナンシャルグループが置かれている環境である。

3つ目の理由は、WEを高める手法が確立されてきたことである。WEのコアは、島井氏が言うように、自己決定にある。自分の意志で決めているという感覚をもつことがやる気を促進する。しかしながら、経営は、やる気を促すために、金銭的な報酬や昇進昇格などのツールに依存しがちである。そのようなツールは一定の効果はあるものの、多用することで、社員は操作されているように感じ、自己決定感を失うことにつながる。そういう意味で、WEを高めることは容易ではなかった。しかしながら、近年、コンカーのようなITベンチャー企業が社員のWEを高め、業績を上げている事例が増えており、自社でも取り入れていくことが現実的に

なってきたこともある。逆に、WEが高い会社が増えているので、自社でも取り入れなければ、優秀な人材が辞めるということに直面している。1つ目の理由につながる話である。

ワーク・エンゲージメントを高めるために

前述したように、経営がWEを高めることは容易でなく、工夫が必要である。しかし、島津氏が示しているように、高める方法はさまざま存在する。ここでは、過去の研究や事例を俯瞰した上で、2つのデザインの観点から、WEを高める方法を提案したい。

1つ目のデザインは「仕事のデザイン」である。熱意・没頭・活力を促進する「仕事のデザイン」への配慮が必要になってくる。そのためには、仕事で挑戦できることや創意工夫ができること、そして意味があると感じられることが重要となる。ハックマンとオルダムが考案した職務特性モデルに通じると考えられる*1。同モデルは、「技能多様性」「タスク完結性」「タスク重要性」「自律性」「フィードバック」の5つの要素から成り立っている。

5つの要素は、従業員に対する仕事(ジョブ)の提供の仕方に依存する。いわゆるジョブ・アサインである。本人がもっている技量に対して、簡単すぎず、難しすぎない程度の仕事であるか(技能多様性)。意味のある単位での仕事か(タスク完結性)。意味がある仕事か(タスク重要性)。自分で仕事の仕方をコントロールできたり、創意工夫ができたりするか(自律性)。行った仕事の結果がすぐに分かるか(フィードバック)。

以上のような観点で、ジョブ・アサインができれば、本人の内発的動機が高まると考えられる。ただし、ジョブ・アサインは組織から提供される部分もあるが、多くは、マネジャーに依存している。つまり、マネジャーは、担当するグループの目標は組織から決められているが、グループのなかの仕事は、それぞれのメンバーに応じて決められる権限をもっていることが多い。ゆえに、メンバーのジョブ・アサインは、マネジャーの大事な仕事の1つである。

単にジョブ・アサインを行うだけではなく、本人がもっている力量がどのくらいで、今回のジョブは、どのくらいの力量が必要になるのかということを伝えたり、提供する仕事の意味を説いたり、フィードバックを行うこともマネジャーの大事な役割になる。さらには、バーンアウトにならないように、マネジャーは適切なタイミングで適切な言葉をかけていく必要がある。久保氏が看護師の事例を挙げていたが、思ったような結果にならなかったとしても、「あなたはよくやった。過度に責任を感じる必要はない」と言うこともマネジャーに求められる。

個人としては、仕事は与えられるだけではなく、自分のやる気が高まるように、自分で作っていくことができる。いわゆるジョブ・クラフティングの概念である。通常、仕事は複数のタスクから成り立っており、タスクの量や質ややり方は、マネジャーと相談しながら、自分がやりやすいように変更できる。また、仕事を進めるにあたって、他者との関係性を変えることができる。つまり、自分が心がけることで、同僚や顧客とのコミュニケーションの量や質は変えられる。さらには、自分なりに、自分の仕事を意味づけすることができる。自律度が低そうに見える仕事も、個人が主体的に考えていくことで、よりやりがいのある仕事に変えることができる。

WEを高める、もう1つのデザインは「コミュニケーションのデザイン」である。経営や上司や同僚とのコミュニケーションをうまくとることで、居場所感を高め、仕事そのものを楽しくさせ、仕事の意味づけを喚起することができる。実際、弊誌調査(P23〜30)を概観すると、経営や上司や同僚とのコミュニケーションは、WEを高めることに役に立っていることが分かる。経営者がビジョンを語り、社員と対話することによって、自分の仕事と会社全体が行っていることを結びつけることができる。そして、それは仕事の意味づけにつながる。上司とのコミュニケーションも重要である。1 on 1ミーティングの機会で、仕事の意味づけを行い、仕事のフィードバックを行うことは、仕事の熱意や活力に接続すると考えられる。さらに、お互いの良いところやお互いへの感謝を伝え合う場も意味づけの強化になるし、仕事の活力の促進につながるだろう。

「仕事のデザイン」も「コミュニケーションのデザイン」も、WEを高めるための環境づくりである。そのやり方は、まだまだ工夫の余地があり、より良い方法を模索していくことは、これからの経営施策のコアになっていくと考えられる。

*1 Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational behavior and human performance, 16, 250-279.

可能性を拓く　連載／第3回

「マネジメント発明会議」

“Why”から構築するデザイン組織

土屋尚史氏（写真左）
株式会社グッドパッチ 代表取締役社長/CEO

インタビュアー／荒井理江（写真右）
（リクルートマネジメントソリューションズ HRテクノロジー事業開発部）

経営学や心理学において古典とされるマネジメント理論は、今日の事業環境においても有効なのだろうか。本連載は、創業から歴史が浅いながらも大きな成長を遂げる企業に、シリーズでインタビューしていく。それら「若い」企業は、現代の人と事業に最適なマネジメント理論を生み出すポテンシャルを秘める。古典の理論を温めつつ、これから急成長に向かう企業から第2、第3の創業を志す大企業まで広く参考となるような、最新知見を「発明」していきたい。
「デザイン組織」を掲げるグッドパッチ代表取締役社長の土屋尚史氏に、「Why」を軸に対等なチームを作るという発明について伺った。

今回のテーマ

「自己決定理論」

やる気に関わる理論枠組みで有名なのは「内発的動機づけ」と「外発的動機づけ」ではないでしょうか。内発的動機づけとは、課題それ自体に喜びや満足をもって取り組んでいる状態を指し、仕事や学習のパフォーマンスが向上することが知られています。一方、外発的動機づけは、罰・報酬などによって突き動かされるような心理状態を指します。

Ryan & Deciが提唱した「自己決定理論」は、この外発的動機づけと、内発的動機づけに、連続性があることを示しました。具体的には、5つの段階で論じています（図表1）。人は任された仕事に対して、一足飛びに「好きだ」「やりたい」（内発的動機づけ）と思えるとは限りません。むしろ最初は、義務的または何らかの罰を避けたい思い（外発的動機づけ）で取り掛かることも多いのではないでしょうか。

この段階を進めていくために重要なのが、「自己決定感」、つまり自分自身で決めたという感覚をもつことです。やらされているからではなく、自らその仕事を遂行することを選び取っていると思えるかどうか。それには、仕事の意味・価値を自ら言葉にできていることが重要です。この「“なぜ”その仕事をやる意味があるのか？」という問いを社員にも、顧客にも問いかけ、仕事の意義・目的から内発的なエネルギーを生み出し、組織を蘇生させたのが、今回ご紹介するグッドパッチです。

自己決定理論 外発的動機づけの4段階（図表1）（Ryan & Deci, 2000；櫻井, 2012をもとに作成）

自己決定度	動機づけ	自己調整の段階	概要
低	非動機づけ	なし	動機づけがない
↑	外発的動機づけ	1. 外的調整	報酬・罰があるから 「やらないと叱られるから」「命令されたから」
		2. 取り入れ的調整	義務感があるから 「やることが義務だと思うから」「やらないことで馬鹿にされたくないから」
		3. 同一化的調整	必要性があるから 「自分にとって必要だから」「将来のために・達成のために必要だから」
		4. 統合的調整	目的や価値観と合うから 「意味があると思うから」「自分の価値観と合うから」
↓ 高	内発的動機づけ	5. 内発的調整	やりがい・楽しさがあるから 「やること自体が楽しいから」「好きだから」

櫻井茂男（2012）夢や目標をもって生きよう!−自己決定理論−，鹿毛雅治（編）
『モティベーションをまなぶ12の理論−ゼロからわかる「やる気の心理学」入門!』（金剛出版）45-72.
Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000) Intrinsic and extrinsic motivations:
Classic definitions and new directions. Contemporary Educational Psychology, 25, 54-67.

　text：外山武史　photo：平山 諭

荒井　経済産業省・特許庁が「デザイン経営」を宣言するなど、今、社会からデザインの力が求められています。そのようななか、グッドパッチでは「デザイン組織構築支援」を行っていると聞きました。そもそも「デザイン組織」とはどんな組織ですか。

土屋　いわゆるデザイナー集団ではなく、「デザインの本質」を理解し、実践する集団です。絵を描くことが好き、作品制作が好きで、モノやコトだけに関心を向け、ヒトに関わらない。そういう人はアーティストであって、デザイナーとはいえません。デザインとは本来、企業と人の本質を見つけてつなげていくためのもの。プロダクトやサービスの先にいる相手を想像して、「こういうことをしたら喜ぶよね」とか、相手の体験や感情と向き合って、それを良くするために考えてやっているんです。

荒井　相手ありきのデザインを、グッドパッチでは当たり前にやられているんですね。

土屋　そうです。だからデザインに取り組む前に、クライアントの存在意義やビジョン、哲学のような本質を明確にします。それと同時に、ユーザーのコアニーズを掘り下げる。だからグッドパッチは「Whyから考える」をコアバリューにしています。「Why」のなかには、本質や大義、「なぜやるのか」というストーリーが詰まっている。だから必ずみんな「なぜやらないといけないのか」という「Why」からスタートするんですよ。

荒井　上が決めたからやらなきゃ、ではないと。

土屋　上司に対しても「なぜそれをやるのか？」と、仕事の意味を必ず問います。仕事に取り掛かるまで時間がかかって、面倒なコミュニケーションに見えるかもしれません。けれど、「Why」が腹落ちしたら120%やる。相手の期待を超えてやり遂げます。

荒井　言われたからやるのと「Why」が分かった上でやるのとでは全然違うわけですね。

土屋　仕事の意義が腹落ちしていない状態で、「とにかくやれ」と言われても、力が湧いてきませんよね。それにもかかわらず、世の中にはマネジャーが「Why」を伝えない組織が多い。それではデザイナーはもちろん、若者は動かないですよ。

荒井　もはや「Why」なしに若者は動かないですか。

土屋　できる若者ほど社会的意義や目的に共感しないと動かないと思います。

土屋尚史（つちやなおふみ）
サンフランシスコのbtrax Inc.にてスタートアップの海外進出支援などを経験し、2011年にグッドパッチを設立。UIデザインを強みとするプロダクト開発でスタートアップから大手まで数々の企業を支援。ベルリン、ミュンヘン、パリに進出し、日本とヨーロッパで170人のデザイナーを抱えている。

デザインの力に気づいた人は多いがその本質を取り入れた組織は少ない

土屋　AirbnbやUber、Instagram、そして瀕死の状態から20年で時価総額世界一まで上り詰めたAppleも根底にあるのはデザインの力です。今、世界的に「デザインが重要だ」といわれていますが、その本質をつかんでいる人は少ない気がしますね。

荒井　確かに「デザインが大事らしいぞ」で止まってしまっているかもしれません。

土屋　単純に職種としてのデザイナーを集めるのではなく、「本質まで掘り下げる」「人の感情に向き合う」など根底の価値観を揃え、デザイナーのマインドセットを組織に入れることが重要だと思いますね。

荒井　グッドパッチのマインドセットはどうやって浸透させたのでしょうか。

土屋　「Whyから考える」は6年ほど前からしていたんですが、自分で考えない「Why待ち」的なメンバーが増えた時期もありました。「Why」って自分で取りに行くことが前提なので待ちじゃダメなんですよ。その一方で、マネジメント層がメンバーの感情に向き合っていなかったこともありました。その結果、組織が崩壊してマネジャーも役員も全員いなくなってしまったんです。だから、改めて「Whyから考える」ことに向き合える人たちと組織を再構築したんですよ。それが組織として強くなるきっかけになりました。仕事を任せられる人が増えたので、私自身は、オペレーション的な仕事はしていないですし、マネジャーたちのマネジメントにもタッチしていません。任せて自由にやらせた方が伸びる人、ある程度細かなフィー

ドバックがいる人など、みんなちゃんと個を見てマネジメントしていますね。

荒井　「Whyから考える」が浸透したことで、任せられる人が増えたんですね。

土屋　ただし、ビジョン、ミッション、バリューの明確化には取り組んでいます。経営の三要素はヒト・モノ・カネといわれていますが、今はお金で動かない人も多いし、マーケットにお金があふれているから、相対的にヒトの価値が上がっていますよね。そこに向き合わないのは経営の怠慢です。

荒井　だから土屋さんは人と向き合い続けているということですね。

Whyから考えて本当に必要なものをクライアントと一緒に作る

土屋　もう1つ、僕の役割として大事なのは「グッドパッチで働く意味」を作り続けることですね。ここ数年は売り手市場なので、みんな働く場所を選べます。だから仕事をいかに魅力的な位置付けにするかが大事。例えば、グッドパッチでは「受託」という言葉を使わないようにしているんです。

荒井　言われたものを作る仕事ではないと。

土屋　そうです。「Why」から考えて、本当に必要なものをクライアントと一緒に作る。だから「クライアントワーク」と呼んでいます。デザイナーたちは納期までに今までできなかったことを実現させるし、クライアントからのフィードバックがあるから成長します。グッドパッチにおいてクライアントワークは人を育てる装置なんですよ。

荒井　「言ったことだけやればいい」というクライアントはいませんか。

土屋　そういう依頼は基本的にお断りしています。僕らがパフォーマンスを出すことができて、企画や戦略から関われる仕事を選んでいます。だから、グッドパッチでクライアントワークをしているデザイナーは、WEBやデザイン系の業界のなかで、最も誇り高く働いていると思いますよ。

荒井　大企業と対等なパートナーシップを組むのは難しくありませんか。

土屋　そもそも「外注」「下請け」という発想の会社とはパートナーシップは組めません。パートナーシップは対等なものだからです。

荒井　古い価値観の企業でも、「この組織を変えたい」という担当者だったらどうでしょうか。

土屋　その熱意を感じて「一緒に仕事をしましょう」ということはあります。そういう意味で担当者の熱量が仕事を請ける基準にもなっていますね。

デザインはチームで取り組むもの 1つの視点や方向性では磨けない

荒井　クライアントの期待を超えるチームはどのように作るのでしょうか。

土屋　必ずプロジェクトのキックオフミーティングをします。2〜3時間かけて自己開示をするんです。自分のバックグラウンドを話したり、一番愛しているモノを持ってきてもらったりとか。

荒井　愛しているモノ！ 確かにそこに嘘はつけませんからね。

土屋　愛しているモノを選ぶプロセスにも、必ずその人のストーリーがあるじゃないですか。そのなかに、価値観が表れると思っています。

荒井　クライアントワークに取り組む前に、まずチームを作るんですね。

土屋　決して1人に任せることはしません。なぜならデザインはチームでするものだからです。1つの視点、1つの方向性だけだと深く掘れないし、ブラッシュアップできません。フィードバックやディスカッションのなかで深めていくものです。チームで取り組む分、工数は増えますが、それでも、売上も問い合わ

せも増え続けています。

荒井　チームで取り組んだ方が、品質が上がるということの証明ですね。

土屋　品質を上げるという点に関して言えば、その仕事が、クライアントの存在意義の明確化や、クライアントのミッション・ビジョンにつながっているかも重要です。つながっていないと、その仕事の「Why」が曖昧になってしまいます。だから、必ずクライアントの経営者にプロジェクトの目的や背景、期待をインタビューしています。その上で、ユーザーのコアニーズとフィットするポイントを探す。企業とユーザーの間をつなぐことが、僕らの仕事なんです。

荒井　自社の組織づくりとも重なりますね。

土屋　そのとおりで、マネジャーは「Why」がないまま「誰かに指示する役割」という具合に、役割を誤認してはいけないと思っています。

荒井　クライアントワークもチームマネジメントも構造は同じなんですね。

土屋　そのことをみんな理解しているから、マネジャー志願者が増えています。

荒井　すごい。マネジャーになりたがらない若者が増えているのに。

土屋　マネジャー志願者が増えているのは、会社のビジョン、ミッション、バリューに共感する人だけを採用していることも大きな理由ですね。また、グッドパッチにいると、人への興味が高まるようです。

荒井　みなさんがマネジャーを志望するきっかけは何なのでしょうか。

土屋　みんな1人でできることの限界を知るんじゃないでしょうか。チームの方が大きなインパクトを出せると気づくときがくるんだと思います。会社も同じです。この会社はデザインの力を証明することがミッション。インパクトを起こすにはそれなりの規模が必要だから、人数を増やすと決めていました。

荒井　社会にインパクトを与えるために、仲間を増やして育てていくと。規模を大きくした後は、どんな展開を考えていますか？

土屋　「Why」なしで思考停止状態のまま作られた、使いにくいプロダクトが世の中にたくさんあります。グッドパッチが数千人規模になったとき、どんなインパクトが残せるだろうかと考えていますね。

荒井　素晴らしい社会貢献になりますね！

土屋　ただし、人が成長し続ける環境を用意することが最優先です。グッドパッチを成長意欲の塊みたいな人たちの集団にしたいし、成長の機会を与え続けていきたいですね。

マネジメント発明を考える

「受託とはいわない」という土屋氏の言葉が表すとおり、同社のデザイナーが目指すのはクライアントと共通の目的をもつ強いチームとなること。そのため、「なぜこの案件をやるのか？」について、共に議論し「統合」させるプロセスは理にかなっています。逆に、かつての「Why待ち」の状態は、「外的調整」や「取り入れ」の段階の発想とも考えられ、顧客と良い関係を結ぶことは難しかったでしょう。同社は、この文化を採用・マネジメント層の見直し、バリューの浸透によって創り上げました（図表2）。さらにこの文化は三者の相互の関係性によって維持・強化されると考えられます。人間に関心をもちメンバーの心に向き合う人をマネジメントに据えた点、意欲ある顧客を選ぶと決めた点は、文化の土台を作る勇気ある重要な意思決定だったといえるのではないでしょうか。

仕事の意味・目的による動機づけのクロスオーバー効果（図表2）

自己決定度	動機づけ	自己調整の段階	マネジャー	メンバー	クライアント
低	非動機づけ	なし			
↑	外発的動機づけ	1. 外的調整（報酬・罰）	人間やマネジメントに興味が薄い	Why待ち	受け身的
		2. 取り入れ的調整（義務）			
		3. 同一化的調整（必要性）	採用・アサイン・バリュー浸透活動による調整		受託意識ではない顧客を重視
		4. 統合的調整（意義・目的）	人に関心をもつ人材がマネジメントの意義を見いだしメンバーの気持ちに積極関与	自ら仕事の意義を見いだす・周囲に働きかける	案件の意義・目的を再確認する
高	内発的動機づけ	5. 内発的調整			

影響 ⇄ 影響

---> 経営による意思決定　→ 動機の波及効果

特集2

人の弱さを乗り越える 組織変革アプローチ

―認知的共感と強み・可能性着眼で組織を動かす―

リクルートマネジメントソリューションズ
ソリューション統括部コンサルティング部 マネジャー
青木麻美

近年、国内の人口減少、DX（デジタル・トランスフォーメーション）
といった環境変化に直面し、多くの企業では漸進的な改革を求められている。
組織変革には戦略の転換だけでなく、組織の構成員がもつ
変わりづらさや心理的な壁を乗り越える必要がある。
弊社は創業以来、人の心理を重視したサービスの提供を行ってきた。
本特集では、「事例：東電設計」をはじめ、
心理的な壁を乗り越える取り組み事例を紹介しながら、
これからの組織変革のあり方について考察したい。

事例 **東電設計**
会社の未来を描く
経営陣の一枚岩化と
対話による組織変革

1 変革が求められる時代

人口減少の影響による日本市場の縮小に対して、日本企業は新市場の開拓や新商品・サービスの提供などを通じて、縮小していく市場から脱却するための変革が求められている。今後も生産年齢人口が拡大していく海外市場に進出するというターゲットの拡大は、その分かりやすい例である。

また、DXにより産業構造が変化し、自動車・金融・小売などの業界をはじめとして事業ドメイン自体を再定義するという動きも出てきた。

今、経営を任される事業経営者は、このような「変革」を期待されて登用されることが多いのではないだろうか。「過去の成功体験が通用しない時代、今までの経営陣ではできなかった『変革』を新しい経営陣に託したい」。そんな期待を背負って経営陣を刷新する企業も増えてきている。

2 変われない組織

しかし、そんな経営陣の悩みは「組織が変われないこと」である。現状は既存事業の売上・利益が一定数ある企業や、なかには業績が好調の企業

もある。従業員は目の前の業務に追われ、いっぱいいっぱいで仕事をしている。人口減少で20年後の市場が縮小していく、といわれても従業員の危機感は薄い。今すぐ目の前の仕事がなくなりそうな危機にさらされている企業を除き、それなりの売上・利益を現状確保できている企業においては「危機感をもつ」こと自体が難しく、またそれに基づいた行動は起きづらい。

経営トップや事業のトップが変革を志したとき、組織で起こりがちな問題は次の3点である。

❶経営陣の一枚岩化が図れない

既存の売上・利益を確保しながら新しい勝ち方を見いだしていくことは簡単ではない。正解が分からないなかで、方向性を決め多くのアイディアを精査しながら試行錯誤を繰り返し、それを諦めずに継続していくことが必要である。

この活動を組織として推進していくためには、まず経営陣が志を同じくして協力していかないと、なかなか継続しない。しかし「まず経営陣が志を同じくすることが難しい」という声をよく耳にする。

例えば、変革を期待されて登用された社長がいたとする。東電設計の事例でも新社長が登用された。しかし、多くの企業で経営陣がすべて同様の期待を担ったメンバーに刷新されることはまれであろう。既存事業のたたき上げの人、ステークホルダーと密な関係にある人など、既存の経営陣が残留した体制となる。既存経営陣は新社長に対して「お手並み拝見」の態度をとり、新社長と共に変革に取り組む姿勢にすぐに変わるわけではない。

また、経営陣に入れ替えがない場合に、全員がどこかで変革の必要性を感じていても、誰も口火を切らないこともある。お互いの管掌範囲が明確で、互いに口を出さず不可侵になっている状態であるからだ。この状態では健全な対立や全社視点での意見交換がなされないため、前例踏襲の意思決定しか行われず、変革が生まれることはない。

そして、オーナー社長とたたき上げの経営陣という場合もある。社長は強い危機感をもっているが、他の経営陣が社長の意見に面従腹背で、変革に向けたより良いアイディアが出づらいことが多い。社長の考え・アイディアがすべて正となり、他の経営陣も従業員もすべてが実行部隊となる。変革をしていくための多様な意見のぶつかり合いと試行錯誤が起きないまま進んでしまう。

❷ミドルマネジャーの巻き込みがうまくいかない

変革を推進していこうとするとき、現場を動かす起点になるのは部長や課長といったミドルマネジャーである。ミドルマネジャーが経営陣の「変革していく」という考えに共感し、それを従業員に伝え、実際に行動を促していく必要があるが、巻き込みがうまくいかない。東電設計では「東電から落下傘で来て、すぐ引退してしまう」トップに対する信頼感の欠如がハードルとなっていた。

経営陣とミドルマネジャーでは入ってくる情報、見ている現実が異なっており、感じている危機感に違いがあることは当然ではある。そのなかで経営陣と同じ方向を向いてもらうために働きかけても、なかなか共感を得られないという悩みである。

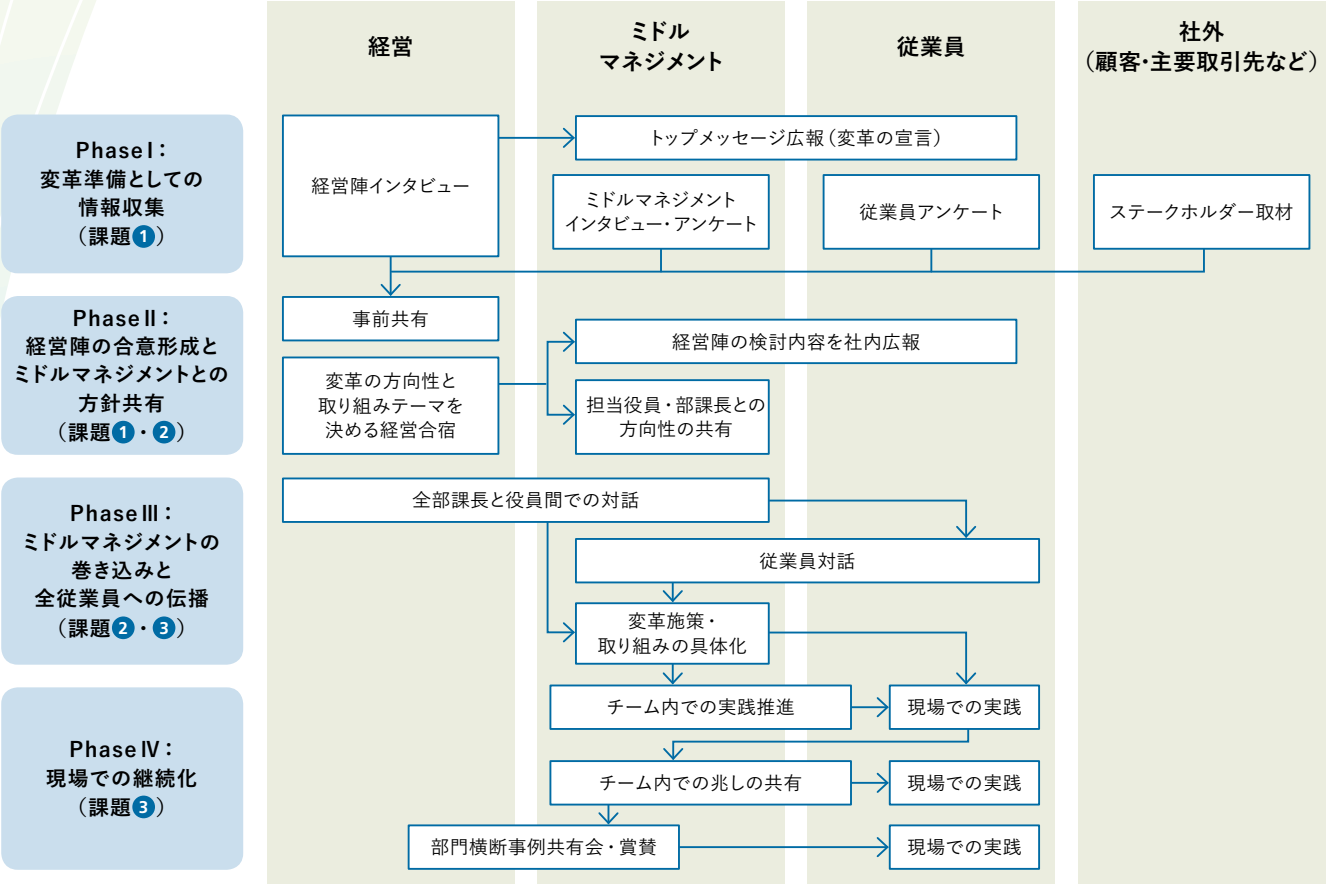
❸現場の継続力の不足

実際に新しい活動がスタートしても、その行動は一過性のものになってしまい、継続しないことも多い。例えば、営業部門で「新しい商材について顧客ニーズをヒアリングする。商談には必ず新しい商材の紹介資料とヒアリングシートを持参して顧客の声を集める」という活動がスタートしたとする。最初の1週間は資料の持参とヒアリングが行われたとしても、2週目・3週目と時間が経つにつれてその行動はとられなくなっていく。その行動をとった方がいい理由がなくなるからである。行動を継続するための動機を現場で作っていくことが必要である。

3 変われない組織を変えていく

私たちは、これらの❶～❸の課題の背景には、人が本来もっている心理的な特性があり、時にはそれが変革を阻害する心理的な壁になると考えて

図表1 代表的な変革支援の全体像



いる。東電設計のように社員に前向きな変革を促すために、その心理的な壁を解消するためのアプローチを行っている。

弊社の代表的な変革支援の全体像を図表1に示す。「❶経営陣の一枚岩化が図れない」という課題に対しては情報収集（Phase Ⅰ）をもとに経営合宿など（Phase Ⅱ）を行う。「❷ミドルマネジャーの巻き込みがうまくいかない」に対しては、担当役員・部課長との方向性の共有（Phase Ⅱ）や全部課長と役員間での対話（Phase Ⅲ）を行う。また「❸現場の継続力の不足」については、チーム内での兆しの共有（Phase Ⅳ）を行うことで、取り組みの日常化と振り返りによる継続化を推進する支援を行っている。例えばチーム会議などの日常の会議に伴走してコーチングを行うこと、取り組みの横展開のためのチーム・組織を超えた共有会を支援するという支援である。

4 心理的な壁を乗り越える 2つのアプローチと4つのセッション

ここからは「経営陣の一枚岩化」について、この課題が最も顕著に出ていたX社の事例をもとに、どのようなアプローチでどのような心理的な壁を乗り越えていったのかを紹介する。

電気・通信設備の工事を行っているX社では、材料原価の高騰により利益率が減少。これまでは下請けや仕入れ元の原価低減を行うことで利益を確保してきたが、社長は限界を感じていた。今後は、付帯サービスの提供による案件単価のアップを方針として打ち出そうとしたが、営業部門、工事部門のトップであるそれぞれの役員から「確かに新しい取り組みは必要だ。しかし自部門は今の仕事を維持することでいっぱいなため、余計なことに割くリソースはない」と難色を示された。

そこで今後の方向性について経営陣に検討してもらう合宿を「A互いのものの見方・捉え方を共有する」「Bステークホルダーの声から現在の強みを確認する」「C将来の環境認識を共有する」「D強みを生かした変革の一歩を考える」という4つのセッションと、「認知的共感を促すアプローチ」と「強み・可能性着眼アプローチ」の2つのアプローチで設計した(図表2)。

認知的共感を促すアプローチ

まず、認知的共感とは何か。共感とは相手の考えや感情に対して理解をすることであり、共感は「情動的共感」と「認知的共感」の2種類に分類できる。「情動的共感」とは相手の感情を自分でも感じることであり、感情の共有や感情の同期とも呼ばれる。例えば楽しそうな人を見て同じように楽しい気持ちになったり、悲しそうな人を見て自分も悲しくなったりすることである。一方、「認知的共感」とは相手のその感情になった状態を理解することであり、相手がなぜそのように感じているのか状況や経緯を理解・把握することである。このとき相手の感情と同期するかどうか、同じような気持ちになるかどうかは関係がない。「感情を挟まずに、相手の立場に身を置いて、相手の視点でその状況を捉えたり考えたりすること」である。例えば医師やカウンセラーにはこの「認知的共感」が必要だと考えられている。相手の感情が「なぜそのようになったのか」、状況や背景を理解し、相手の立場で考えることで、解決すべき要因を追究することができるからである。

対話という手法は組織開発においてよく使われているが、私たちは内容理解と情動的共感にとどまらず認知的共感に至る対話が一枚岩化に必要だと考えている。

なぜ「経営陣の一枚岩化」には「認知的共感を促すアプローチ」が必要なのか。経営陣とは「内集団びいき」による協働阻害という心理的な壁が生じやすい構造の関係性だからである。「内集団びいき」とは自分の所属している集団をひいきしてしまうことを指す心理学用語である。所属している集団が他集団より優れていると思うことで、自分自身の自尊心を高めることができることから「内集団びいき」は起こる[*1]。経営陣は部門の代表で、機能や事業の代表者である。自部門と他部門の間に線を引いて、自部門を優先してひいきしやすい構造にある。X社でも部門トップの役員が自部門の個別最適を優先し、全体最適で協働していくことに合意が得られない状態であった。

そこで、合宿ではA→B→Dの流れで徐々に認知的共感を促すような設計を行った。

A 互いのものの見方・捉え方を共有する

認知的共感、つまり相手の立場に立つために、まずはお互いのものの見方・捉え方とその背景にどのようなことがあったかを共有する。お互いがこれまでにどのような人生を歩んできており、どのようなことを考え・感じてきたか、そしてその結果、物事に対してどのような見方や捉え方をす

図表2 2つのアプローチに対するセッションごとのねらい

	認知的共感を促すアプローチ	強み・可能性着眼アプローチ
A 互いのものの見方・捉え方を共有する	経営陣がお互いのものの見方や考え方とそれを培ってきた背景を共有する	–
B ステークホルダーの声から現在の強みを確認する	複数のステークホルダーの視点に立つことを実践し、他の視点から「自社」「経営陣」を捉えることで部門間に引かれた内集団の境界線を外に広げる	ステークホルダーの声をもとに「今後も生かせる自社の強み」について自信をもち、可能性に共通認識をもつ
C 将来の環境認識を共有する	–	リスクだけではなくチャンスにも目を向け、漠然と捉えるのではなく重要だと思っている認識を揃える
D 強みを生かした変革の一歩を考える	物事や懸念点を自分の立場だけでなく、互いの立場で考えることで協力し合う進め方やアイディアを生み出す	セッションB・Cの結果を踏まえて今後の一歩を考えることで、強みを生かした環境に適応する方法・アイディアを生み出す

るようになったのかを共有する。

セッションでは1人1時間以上じっくり時間をかけて、学生時代や就職してからの出来事や仕事において印象的な場面・転機になった場面などを共有する。

B ステークホルダーの声から現在の強みを確認する

合宿の事前準備として、顧客・取引先・株主・従業員などステークホルダーが、組織に対して「何を価値だと思っているか」「それは具体的にどのような場面で感じたか」「今後に対して何を期待しているか」をアンケートやインタビュー調査を行って情報収集する。

セッションでは、その結果を生の声・データとして共有し、「自社や経営陣がどう見られているか」を考える。複数の立場に立つことを繰り返し、違う視点での自分たちを捉え直すことを行う。

経営陣が複数ステークホルダーの視点に立つ認知的共感を行うことと、複数の視点で「自分たち」を捉えることで、部門間に引かれた内集団の境界線を外に広げることをねらっている。

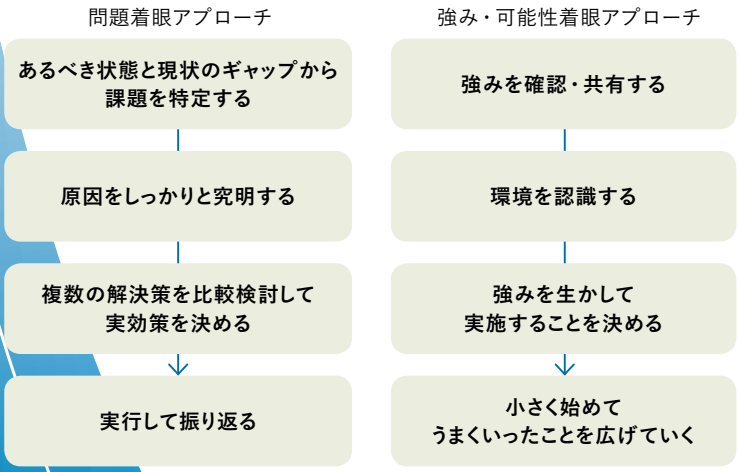
D 強みを生かした変革の一歩を考える

今後に向けて何に取り組むかということを話し合う。このとき、お互いの立場で何が生かせそうかを具体的に考える。お互いの立場に立って考えることにより、相手に求めるのではなく、自分が変わることで一歩を踏み出せ、アイディアが生まれる。

そのための具体的な進め方の1つは、何かを推進していこうとしたときにまず懸念点を挙げてもらい、なぜそのように考えるのかを話し合い、懸念を払拭する案を検討していく対話を行うことだ。何かのテーマや取り組みを実行しようとするとき、それぞれの立場での懸念点をお互いが認識し合うことができると、「だったら自分がこうすることで変えられるのではないか」と協力し合う進め方が生まれてくる。

認知的共感を促すことで今までの関係では出なかった「協力し合う進め方やアイディアを生み出すこと」をねらっている。

図表3 着眼点による違い



強み・可能性着眼アプローチ

もう1つの「強み・可能性着眼アプローチ」とは、まず、人や組織がもっている強みに焦点を当て、強みは何かということを確認・共有する。そして、その強みを生かしたり、連携したりすることで実現できるありたい姿を描き、組織の方向性や新しい取り組みを導き出すという進め方である。

あるべき基準と現状のギャップから問題を特定し、その原因を分析することで今後の方向性や取り組みを決める「問題着眼アプローチ」と比較すると分かりやすい（図表3）。

なぜ「問題着眼」ではなく「強み・可能性着眼アプローチ」をとるかというと、人のもつ「損失回避傾向」という心理的な壁を乗り越えるためである。「損失回避傾向」とは利を得る以上に損をすることを嫌う人の特性である。例えば「コインを投げて、表が出たら1万円払う。裏が出たら1万5000円もらえる」というギャンブルがあったとする。期待値としてはプラスであるが、多くの人は、このギャンブルを行うことを嫌う。この特性は好機よりも脅威に対してすばやく対応できる生命体の方が、生存の可能性が高かった歴史から身についてきた[*2]。

X社では「既存の売上・利益を守ること」を優先して「新しい利益を生む活動への投資に合意しづらい」という状況であった。それに対して、具体

的な経営合宿のセッションでは、B～Dのセッションを「強み・可能性着眼アプローチ」となるように設計した。

B ステークホルダーの声から現在の強みを確認する

ステークホルダーのインタビューやアンケート結果を見ながら、経営陣は「自社の強み」「強みが生まれた要因」「強みが生み出している価値」についてどのように認識したかを共有する。今後も活用できる強みが何かを経営陣同士が共通認識をもつことで自社の可能性に自覚的になることができる。実際にX社では「付帯サービスなど本当にうまくいくのか」という懸念をもっていた経営陣が、顧客の声により、「確かに自社にできると期待されていることだ」と共通認識をもつことができた。

C 将来の環境認識を共有する

10～20年程度先の将来の組織が置かれる環境について「チャンス、またはリスクになりそうなこと」の両面から感じていることを出し合う。このとき、「予測の正しさ」ではなく「チャンス／リスクの認識を共有する」ことを重視する。

前述のとおり、人の損害回避傾向はリスクにより注目し、その回避を優先しようとする。チャンスとリスクを出し合って、チャンスについてもお互いが重要だと思っている対応すべきことの認識を揃えていくことをねらっている。

D 強みを生かした変革の一歩を考える

現在の強みとその発揮している価値に自信をもち、将来に対して乗り越えていくべきことが明らかになると、それがトリガーとなって、「現在の強みを発揮して、環境変化に対応していくストーリー」を考えるようになる。これは、人がもつ「因果関係を考える」という特性が発揮されるからである。物事を振り返ったときに、何が要因だったのかを考え、それを次に生かすことは、人が進化の過程で生き延びるために非常に重要であり、かつ培われてきたことでもある。

このように、「認知的共感」と「強み・可能性着眼」を促すことで経営陣の一枚岩化を支援している。

5 人の特性を踏まえて持続的な変革を

これらのアプローチのように、私たちは変革を阻害する心理的な壁を、人がもっている特性から理解し、それらを踏まえて変革支援していくことが必要だと考えている。

組織変革を推進する際には、危機感を煽ることが常套手段として語られることが多い[*3]。実際、人は未来に対する危機感や不安があるからこそ、それに備えるという行動をとる。しかしながら、危機回避の行動は、起点としてはいいが、長続きさせるのは難しい。変革はエネルギーが必要な活動であり、危機感だけで動くのは、やらされ感を抱きやすい。東電設計の事例でも語られているが、やらされ感だけでの活動は、モチベーションは高まらず、持続しない[*4]。持続的な活動をするためには、活動そのものがワクワクし、意味があるものへ転換される必要がある。

人と組織は変わりづらく、戦略が変わってもすぐにそれに応じられるわけではない。5年後、10年後を考えると変革が必要と感じている組織は多い。時間がかかるからこそ、それを前提に今から取り組みを開始する必要があるのではないだろうか。

＊1 例えば、Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P. & Flament, C. (1971) Social categorization and intergroup behaviour. European journal of social psychology, 1(2), 149-178.
＊2 ダニエル・カーネマン著・村井章子訳(2014)『ファスト＆スロー』(早川書房)
＊3 ジョン・P・コッター著・梅津祐良訳(2002)『企業変革力』(日経BP社)
＊4 Doshi, N. & McGregor, L. (2015) Primed to perform. New York, NY: Harper Collins.

青木麻美(あおきあさみ)
2004年大手電機メーカー入社、営業担当。2007年研修会社入社、人材開発・組織開発の設計・講師を担当。2015年より現職。人事コンサルタントとして、ダイバーシティマネジメント、働き方改革の推進、組織開発や人事制度設計を担当。保有資格:ATD認定CPLP(Certified Professional of Learning & Performance)、米国NLP協会認定NLPマスタープラクティショナー。

事例

東電設計

会社の未来を描く 経営陣の一枚岩化と 対話による組織変革

増田民夫氏
東電設計株式会社　前会長

危機は最大のチャンスという。東日本大震災を発端とする未曽有の危機を乗り越えながら、親会社に頼らない自立経営を実現した企業がある。東京電力の子会社で、土木や建築、電気、機械関係の設計・解析・技術コンサルティングを行う東電設計である。変革を指揮したリーダーに話を聞いた。

東電設計の前会長、増田民夫氏が同社の社長に就任したのは、2012年6月のことだった。以前は東京電力の技術者であり、ワシントン事務所長を務めた後に退職し、千葉県茂原市にある関東天然瓦斯開発の常務を務めていた。

東電設計は危機の渦中にあった。東日本大震災が起こり、親会社、東京電力（以下、東電）の経営が傾く。その影響を受け、社員の給料の大幅カットや離職者の増大に見舞われ、士気は低下し、先行きに対する不安が社内に渦巻いていた。

最大の問題は、売上の大半を占めていた東電からの仕事が長期にわたって激減していくことが確実視されたことだった。本人が話す。「震災前は、毎年、仕事の7～8割が東電から来ていました。前任の社長との引き継ぎのとき、『これから大変だよ』と言われたのを覚えています」

ところが、増田氏は落ち込んではいなかった。「東電時代から東電設計と仕事をし、関東天然瓦斯時代も仕事を発注したことがあって、高い技術レベルを保有していることを知っていました。その力をもってすれば、東電以外の顧客を確実に獲得できるはずだと信じていたのです」

変革は、トップが道筋を示す必要がある。増田氏は目標を作った。「設備の、ゆりかごから墓場まで、一貫したサービスで、顧客により添い共に歩むホームドクターとしてトップコンサルを目指す」というものだ。続いて、東電以外の顧客を増やし、翌2013年末までに外販率を50%超にするという定量的目標も定めた（前年2011年の外販率は37%）。「なぜ50%超かといえば、東電の経営陣から、それが実現できれば、外に対して自立した企業と見なし、人件費削減を緩和するとの了承を取り付けていたからです。処遇の改善は、社員の元気を取り戻す、大きなきっかけになると思いました」

さらに、10年後の2021年までに、外販率を67%に拡大し、売上は2011年の2倍の300億円、利益率も外販で伸ばし1.5倍の10%、利益額は3倍の30億円を達成する、という長期目標も定めた。

泊まりがけの合宿を経て 役員を一枚岩に

外に打って出るためには、東電設計の総合力を生かし得る各部門の連携が必須だが、困ったこと

　text：荻野進介　photo：柳川栄子

に、同社は強固な縦割り文化を維持していた。「部門ごとにビルの各フロアに入り、社員であっても、別部門には出入りできないという状態でした。土木なら土木、建築なら建築と、東電の同部門から発注された仕事をこなしていればいい。異部門が連携する仕事はほぼ皆無でした」

これを改善するため、本社移転を機に、全員がワンフロアで執務できるビルに移った。部門間の協働を促進し、営業と技術の一体化を図ると共に、営業も技術と同格の本部に格上げし体制を強化した。さらに、外販で主力とする戦略商材も、防災関連、設備の維持・管理関連、再生可能エネルギーの3領域に重点を置くこととした。

こうした組織の再構築や戦略・戦術の見直しと共に力を入れたのが、意識面の統一だった。「数十人規模なら自前でできますが、われわれは社員600名強の組織でした。何よりスピードが重要で、リクルートマネジメントソリューションズの力を借りることにしました。一番大きな施策は、今後の会社の方向性（ミッション、ビジョン、バリュー）を全社員で話し合い、合意することでした」

まず2012年12月から翌年5月までの半年間で取り組んだのは、役員を一枚岩にすることだった。役員の個別インタビュー、顧客や取引先の声の収集、社員対象のWEBアンケートなどを行い、材料を役員全員で共有した上で、泊まりがけの合宿を行った。そこでは、経営に関する本音の対話を行うと共に、ミッション、ビジョン、バリューの基本案を全員で作成した。「10年後の数値目標については疑問を投げかける役員もいました。無理だと。私は『沈滞した今の社員の様子を見てくれ。彼らを元気づけるには10年後の明るい世界を見せてあげるしかない』と説得しました」。この合宿の内容はすべて議事録に残し全社員に共有すると共に、各役員が自ら自組織で対話を始めた。

続いて2013年5月から部門を横断して部長以下への働きかけが始まる。部長、課長、中堅、若手の各階層で、今後のありたい姿を合宿で討議。

さらに、2013年10月、全社員参加のワールドカフェで社員の意見を取り込み、完成。「全社員での討議は私も初めての経験でしたが、やってみてよかった。お互いを知る良い機会になりました」

こうして同年12月、形になったミッションがこうだ。「技術を結集し、自ら、明日をひらく。」

短期目標は首尾よく達成
課題は「全員経営」

さらには、これらの合宿や社員との対話で上がってきた意見には、すぐに応えていった。「これまでの社長は、東電OBが落下傘で来て、数年で引退してしまう。口にしたことも結局は実現しない。トップに対する信頼感が欠如しており、それを何とか改めたかった。実際、大型の高速プリンターの購入、中途採用の拡大など、社員から上がった本質的な課題にはすぐに着手しました」

これらの施策が奏功し、外販率については計画どおり、2013年に51%を達成する。

売上は、2011年から3年連続で前年を下回ったが、2014年からV字回復を果たす。翌2015年は200億円の大台に乗り、2016年は232億円まで伸び利益率も10%を超えたものの、以降、伸びが鈍くなった。「そこではたと気づきました。ミッションで言えば『技術を結集』までは合格点だが、『自ら、明日をひらく』ができていない。要は仕事をやるのではなく、やらされていたんです。それでは伸びはいつか止まる。もう一度、自分がありたい姿、会社があるべき姿を描き、それに向かって自ら考え、行動しなければならない。それを『全員経営』と名付け、浸透に取り組み始めました」

会長退任という形で増田氏が同社を退いたのが2019年6月のことだ。「一連の活動を通じて学んだのは対話の大切さです。変革を志す場合、どうしてもトップダウンになりがちですが、社員を巻き込むためには、トップは社員より低い目線に立って彼らの話を聞き、あるいは話をするべきです。役員同士も腹を割って話し合う。もし対話をやらなかったとしても、外販率50%は達成できたでしょう。ただ、こんなに早く達成できたかどうか。あるいは長続きしなかったかもしれません。対話を通じ、全社一丸になれたことで変革が成功したのだと思っています」

データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

連載・第10回

創造性を科学し社会価値創造のエコシステムを作る

松本 勝氏 VISITS Technologies株式会社 Founder / CEO

インタビュアー／
入江崇介（リクルートマネジメントソリューションズ HAT Lab 所長）

独自の合意形成アルゴリズムを開発し、人間の創造性や目利き力、アイデア自体の価値を定量化したVISITS Technologies。「ideagram」や「デザイン思考テスト」がもつ特徴とその可能性について、創業者でCEOの松本勝氏に伺った。

入江　なぜ起業されたのか、から教えていただけますか？

松本　最初は起業というよりも、教育を変えたいと思っていました。当時、大学で金融工学の授業を担当する機会があり、学生のキャリア支援もするなかで、お手本がなくても自分でビジョンを作ったり、どういう体験があれば人は幸せになれるのかから逆算してビジネスを考えたり、自分の日々の行動を変えていったりするような人材の育成が必要だと考えるようになったからです。そのために、創造性やデザイン思考のプロセスを科学的に解析してみようと思い、現在に至ります。

独自の合意形成アルゴリズムで創造性を定量化

入江　創造性やデザイン思考というと、データサイエンスとは縁遠い世界だと思われている方も多いと思います。具体的にはどんな技術が使われているのでしょうか。

松本　基本的にはネットワーク理論を使っています。私たちのコア技術をCI技術（コンセンサス・インテリジェンス技術）と呼び、これは特許もとっています。簡単に言うと人の創造性、目利き力、アイデアの価値などを、独自の合意形成アルゴリズムにより定量化する技術です。

私は、イノベーションは、「こういうアイデア」という教師データがあるわけではなく、人々の共感が結果的に生み出していくものと考えています。よって、ブロックチェーンのもとにもなっている合意形成アルゴリズムを用いています。といっても、単なる多数決ではイノベーションのアイデアが埋もれてしまうかもしれません。そこで必要となってくるのが、相互評価のプロセスです。

具体的には周囲からの評価が高いアイデアを出す人は、創造性が高く、かつ、創造的なアイデアを目利きする力も高いとします。そして、その人が行う他者に対する評価をより重要なものと扱うように、1票の重みづけをします。このような工夫により、アイデアの価値の評価と、個人の創造性の評価を同時に行っています。

私たちが開発した「ideagram」では、このコア技術を使うことにより、たとえ他の90％の評価者がダメなアイデアだと評価しても、10％の目利き力がある評価者が良いアイデアだと評価すれば、きちんと評価されるということを可能にしています。同じコア技術を使って個人の創造性の測定に特化しているのが、「デザイン思考テスト」。みんなが共感するメッセージやビジョンを探索し、組織づくりにも応用できるのが「visiongram」です。

入江　これまでいいアイデアやメッセージだと思われていたものと、「ideagram」「visiongram」を使った結果出てきたものとでは違いますか。

松本　もともと目利き力のある人が選んでいたのであればあまり変わらない場合もありますが、会社のなかで単に職位が高く目利き力のない人が選んでいたのであれば、まったく違う結果が出てきます。

入江　実際、どのような企業が導入しているのでしょうか。

松本　各業界で時価総額トップの企業がほとんどです。業界トップ企業はやはり自分たちが日本を背負っているという気概もありますし、イノベーションに対する危機意識も強いです。

ロジカルなステップを踏めば誰でも創造的になれる

入江　「ideagram」を特定の企業内で用いる際、その企業固有の視点の偏りが問題になることはないのでしょうか。

松本　そこは問題になりません。私たちの技術はデザイン思考のプロセスに従っています。ペルソナへの共感からスタートして目的をデザインし、バイアスをフリーにしてさまざまなシーズ（技術、ネットワークなど）を組み合わせることで、目的を実現することをデザインする。ここで重要なのは、ペルソナがあるシーンに置かれたときにど

　text：曲沼美恵　photo：柳川栄子

今回お話をお聞きした人

松本 勝（まつもとまさる）／写真左
東京大学大学院修了後、ゴールドマンサックス入社。金利オプショントレーディングの責任者を経て、2010年人工知能を用いた投資ファンド設立。2014年VISITS Technologies設立。社会課題とそのソリューションの可視化を、独自のマイニング技術とブロックチェーンによりリアルタイムに実現する研究を行う。

KEYWORD

ネットワーク理論
人と人、コンピュータとコンピュータなど、さまざまな「つながり」について研究や分析を行う学問分野。ピープル・アナリティクス領域では、組織ネットワーク分析がよく知られている。

デザイン思考
デザイナーが用いる認知過程や手法を応用し、課題解決を行う方法。スタンフォード大学d.schoolは、基本的なステップを「共感→問題定義→創造→プロトタイプ→検証」としている。

れだけ心が動くかです。ここは企業人というよりも一個人、またはユーザーとしての感覚になるため、人間の本質的欲求に近くなるからです。

私たちの技術がユニークなのは、ロジカルなステップを踏めば誰でもクリエイティブになれるという、再現性を重視している点です。数学的に解けるということは、すなわちロジカルであるということ。日本のいわゆるエリートといわれる人たちは、極めてロジカルです。それをアンラーニングしてクリエイティブになれ、と言われてもできない。しかし私たちはそこを技術で橋渡しし、ロジカルな人たちがクリエイティブになれるアプローチをとっています。

入江　CI技術を使うことで、個人の創造性も上がるのですか。

松本　上がります。強制的にいろんなものを組み合わせることで創造性が鍛えられますから。伝統的なデザイン思考だと観察をベースにしていますが、さまざまなアイデアのうち、観察できるものってごくわずかしかないんです。これまでにない体験をゼロベースで作ろうとすると、観察できないものに対して共感できないといけない。そういう意味で「ideagram」や「デザイン思考テスト」は、0→1ベースの創造に挑戦しているともいえます。

勉強会で知見を発信し オープン・イノベーションを加速

入江　企業ニーズとしてはアイデア抽出よりも、アイデアを出す力を鍛えるために導入されるケースが多いのでしょうか。

松本　両方あります。デザイン思考研修などの効果測定に使われるケースもあれば、新規事業の創出で使用されるケースもあります。まず人を鍛えた方がいいアイデアが出るという判断から、最終的には人を鍛える方に戻るケースも多いです。

「デザイン思考テスト」では、その人の課題発見力とソリューション発見力、それとそれぞれに対する評価力が如実に出ます。例えば、課題発見力は高いけれどもソリューション発見力が低い人もいれば、その逆のケースもある。これにより誰と誰を組み合わせるとチームとしての創造性が高まるか、も解けてしまいます。

入江　今後の展開について教えてください。

松本　1つは得た知見を社会に発信していきたい。具体的にはすでに各業界トップ70社くらいが集まる「イノベーションテック・コンソーシアム」を作り、毎月、勉強会を開催しています。もう1つは私たちがもつデータやネットワークをもとに、オープン・イノベーションを加速させていきたいです。

私たちはSDGsのステートメントとそれぞれの企業のビジョンとの距離を空間で測る技術ももっています。特定のニーズに対しある技術を組み合わせると解けることが分かった場合、その技術をもっている企業と必要としている企業の橋渡し役を担うなど、企業が社会的課題に取り組むためのインフラを作っていきたいと考えています。

HAT Lab 所長 入江の解説

イノベーションについては経営学、創造性については心理学で、古くから研究が積み重ねられています。そのようななか、数理的な方法論を用いて、イノベーションや創造性を科学し、その再現性を高めようとしているVISITS Technologiesの取り組みは、非常にユニークなものであり、今後の応用可能性を感じました。

また、データやアルゴリズムの応用・開発の仕方について、深い示唆をいただきました。人による評価や共感という「主観」の力を引き出すアプローチは、これからさまざまな分野で加速するのではないでしょうか。

個人的には、「社会課題を解決するイノベーション」が求められるなか、アイデアを生み出すための技術開発にとどまらず、イノベーションを加速するためのコミュニティづくりなど、「社会課題解決のインフラづくり」を徹底されていることにも、非常に感銘を受けました。この場を借りて、松本さんに改めて厚く御礼申し上げます。

組織行動研究所
Institute for Organizational Behavior Research

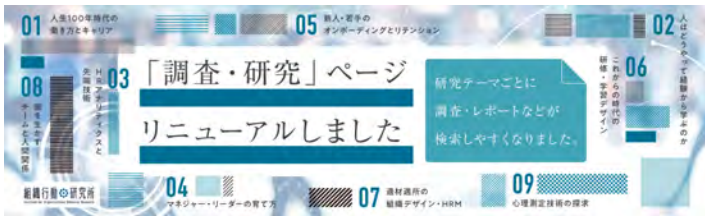
WEBサイトのご案内

組織行動研究所はリクルートマネジメントソリューションズの調査・研究機関です
人材マネジメントに関するさまざまな調査・研究を行い、WEB サイトにて発信しています

組織行動研究所「調査・研究」ページをリニューアルしました

https://www.recruit-ms.co.jp/research/

研究・発信活動を９つのテーマで統括し、各テーマごとに調査・各研究レポートを検索しやすくしました。ぜひご活用ください。



９つの研究テーマ

- ■人生 100 年時代の働き方とキャリア
- ■HRアナリティクスと先端技術
- ■新人・若手のオンボーディングとリテンション
- ■適材適所の組織デザイン・HRM
- ■心理測定技術の探求
- ■人はどうやって経験から学ぶのか
- ■マネジャー・リーダーの育て方
- ■これからの時代の研修・学習デザイン
- ■個を生かすチームと人間関係

メールマガジンにご登録いただきますと、最新の調査・研究レポートや、イベント情報などをお知らせいたします
▶登録方法は弊社WEBサイトをご確認ください
https://www.recruit-ms.co.jp/mail-magazine/information/

※送付先変更・停止は下記メールアドレスまで必要事項（郵便番号／郵送先所在地／貴社名／部署名 氏名）をお書き添えの上ご連絡ください。
なお、すれ違いでお届けする場合がございます。ご容赦ください。 info@recruit-ms.co.jp

RMS Research2019
『働き方改革』と組織マネジメントに関する実態調査

本調査は、2017 年に報告した『働き方改革』の推進に関する実態調査 2017 の継続調査です。組織マネジメントとの関連が「働き方改革」推進の鍵と考え、一歩踏み込んだ分析をしています。皆様の「働き方改革」における効果的な取り組みへのご参考となれば幸いです。
（実施：2019 年 8 ～ 10 月 / 協力会社：159 社）

■報告書の発行予定

３月に報告書（『働き方改革』の展開－労働時間圧縮のその先へ　個と組織を生かす共創・協働の組織開発－）を、WEB サイトにて公開予定です

▶報告書掲載WEBサイトはこちら（3月12日公開予定）
https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000000833/

読者アンケートのお願い

いつもお読みいただき、誠にありがとうございます。より良い誌面づくりの参考にするため、ぜひ皆様からご意見・ご感想を頂戴したく存じます。下記 URL または右の QR コードからアンケートフォームにアクセスしてご回答ください。

アンケートフォームからのご回答
https://questant.jp/q/4XIX0FBD

書籍プレゼント 5名

アンケートにご回答いただいた方に、『「働く」ことについての本当に大切なこと』（古野庸一／白桃書房）または『人事のためのデータサイエンス－ゼロからの統計解析入門』（入江崇介／中央経済社）のどちらかご希望の１冊を抽選で贈呈いたします。

〆切 2020年3月13日（金）

RMS Message バックナンバーのご案内

RMS Message とは……

企業の人と組織の課題解決を支援するリクルートマネジメントソリューションズの機関誌です
年４回、企業の人材マネジメントに関するテーマについて、研究者の視点や企業の事例などをお届けしています

vol.56
多様性を生かすチーム
（2019年11月発行）

【Message from Top】
安部敏樹氏
（株式会社Ridilover 一般社団法人リディラバ 代表理事）
【特集1】
多様性を生かすチーム
▶ レビュー
チームの効果性を高める要因とは何か
～チームについて考える概念的枠組み～
▶ 視点
・山口裕幸氏（九州大学大学院）
・正木郁太郎氏（東京大学大学院）
・竹田陽子氏（首都大学東京）
▶ 事例
・小林利彦氏（浜松医科大学医学部附属病院）
▶ 調査報告
多様なチームは成果をあげているのか
会社員351名のチームにおける多様性経験の実態
【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
岡田勇樹氏（サイボウズ株式会社 開発本部副本部長）
【特集2】
環境変化に適応できる
営業組織を作る
【展望】
井原泰雄氏（東京大学大学院）

vol.55
職場の学びはどう変わるか
（2019年8月発行）

【Message from Top】
柳澤大輔氏
（面白法人カヤック 代表取締役CEO）
【特集1】
職場の学びはどう変わるか
▶ レビュー
変化の時代における「学び」の理論
▶ 視点
・能村幸輝氏（経済産業省）
・長岡健氏（法政大学）
・辰巳哲子氏（リクルートワークス研究所）
▶ 事例
・大内智重子氏（株式会社電通）
・神山良太氏・沖早織氏（株式会社リクルートライフスタイル）
▶ 調査報告
20代～50代の会社員457名に聞く、仕事に関する
学びの実態
【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
小賀昌法氏（株式会社VOYAGE GROUP 取締役CTO）
【ATD2019 国際大会レポート from America】
【特集2】
心理的側面に着目して、一人ひとりを生かす
～ワーク・メンタリティの視点から～
【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
前田頼宣氏（株式会社村田製作所）

vol.54
職場におけるソーシャル・サポート
（2019年5月発行）

【Message from Top】
大河正明氏
（公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ チェアマン）
【特集1】
職場におけるソーシャル・サポート
希薄化する人間関係にどう向き合うか
▶ レビュー
先行研究から見るソーシャル・サポートの効用
▶ 視点
・浦光博氏（追手門学院大学）
・川西諭氏（上智大学）
・橋本剛氏（静岡大学）
▶ 事例
・谷本美穂氏（Google合同会社）
▶ 調査報告
一般社員603名に聞く、職場でのソーシャル・サポートの実態
【可能性を拓く人と組織】
中村真広氏（株式会社ツクルバ 代表取締役CCO）
【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
渡辺啓太氏（一般社団法人 日本スポーツアナリスト協会
代表理事）
【特集2】
企業における適性検査活用の新潮流～測定から活用へ～
【展望】
荒川歩氏（武蔵野美術大学）

vol.53
オープン・イノベーションを成功させる組織のあり方

vol.52
リテンションマネジメントを超えて
－若手・中堅の離職が意味すること－

vol.51
ミドルマネジャーのワーク・ライフ・エンリッチメント

vol.50〈50号特別企画〉
個と組織を生かす人材マネジメントのこれまでとこれから

バックナンバーは、下記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます
https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/

次号予告 RMS Message 58

2020年5月　発行予定
次号は「ミドル・マネジャーの役割はどう変わるか（仮）」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2020年2月発行　vol.57
発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
〒141-0032
東京都品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー 7階
0120－878－300（サービスセンター）
info@recruit-ms.co.jp

発行人／藤島敬太郎
編集人／古野庸一
編集部／砂金弘美　佐藤裕子　藤澤理恵　藤村直子
執筆／荻野進介　外山武史　曲沼美恵　米川青馬
フォトグラファー／角田貴美　平山 諭　柳川栄子　山崎祥和
イラストレーター／Tatsushi Eto（表紙、目次）　岡田みそ（p.5）
デザイン・DTP制作／株式会社コンセント
印刷／株式会社文星閣

RMS Message 57

ワーク・エンゲージメントを高める

個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ
www.recruit-ms.co.jp

サービスセンター 0120-878-300
受付時間 8:30～18:00（土日祝除く）

© Recruit Management Solutions Co.,Ltd.

80275720

A80275720A