2025.11

80

RMS Message

「個と組織を生かす」を探求する

特集1

尊厳ある職場を考える

▸レビュー

職場における尊厳（dignity at work）という概念に関連する研究や理論

▸視点

順天堂大学 道谷里英氏

京都産業大学 高尾義明氏

東京成徳大学 関谷大輝氏

▸事例

大日本印刷

ファイブグループ

▸調査報告

社員の尊厳を保つ・損なう職場とは

―職場の尊厳に関する意識調査

特集2

個別最適とデータで磨くメンバーに寄り添う1on1

▸事例

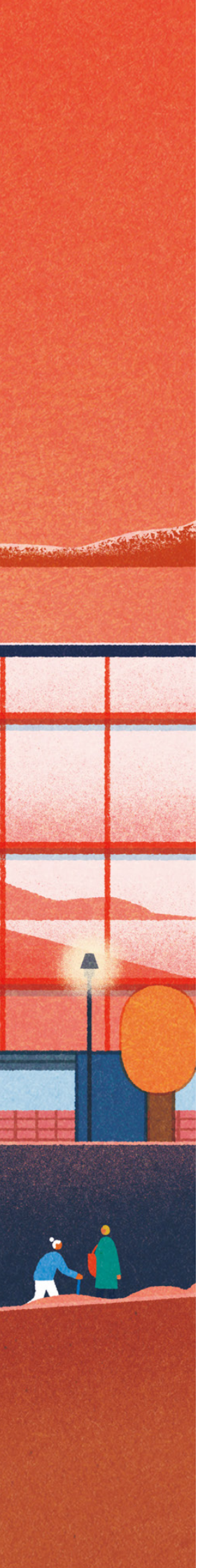
トヨタモビリティパーツ 大阪・和歌山支社

Message from Top

東京大学 総長

藤井輝夫氏

RECRUIT
リクルートマネジメントソリューションズ



RMS Message 80

CONTENTS
2025.11

特集1

尊厳ある職場を考える

PART 1 | レビュー

07 職場における尊厳（dignity at work）という概念に関連する研究や理論

PART 2 | 視点

11 思いやりをもつことが「尊厳」を守る
道谷里英氏 順天堂大学 国際教養学部 先任准教授

14 アイデンティフィケーションの多様性が尊厳ある職場を形作る
高尾義明氏 京都産業大学 経営学部 マネジメント学科 教授

16 感情労働レベルの線引きやケアの充実が必要ではないか
関谷大輝氏 東京成徳大学 応用心理学部 健康・スポーツ心理学科 准教授

PART 3 | 事例

19 大日本印刷
「人類の尊厳」を重視することで社会からの信頼獲得と『誰もが活躍する職場づくり』へ

21 ファイブグループ
“楽しい”が満載で縦横斜めの関係が濃厚な職場とは

PART 4 | 調査報告

23 社員の尊厳を保つ・損なう職場とは
— 職場の尊厳に関する意識調査

| 総括

31 職場の尊厳に配慮することは、結果として成果につながる

特集2

35 個別最適とデータで磨く
メンバーに寄り添う1on1

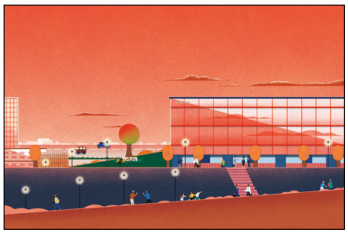
41 事例 トヨタモビリティパーツ 大阪・和歌山支社
1on1実施率は95%に到達 次は質向上に挑戦

連載

01 Message from Top 社会を変えるリーダー
人材と時間の多様性を実現する
新学部を再来年秋にスタート
東京大学 総長 藤井輝夫氏

33 データサイエンスで「個」と「組織」を生かす
［連載・第32回］
従業員の本音をAIが引き出すことでエンゲージメントを向上
福山晋太郎氏 株式会社SHIFT ピープルアナリティクスラボ 所長

43 Information



Cover
Illustration
マエダユウキ

MESSAGE FROM TOP

社会を変えるリーダー

人材と時間の多様性を実現する新学部を再来年秋にスタート

東京大学 総長
藤井輝夫氏

東京大学は今から2年後の2027年に創立150周年の節目の年を迎える。
同年秋には、UTokyo College of Designという新たな学部をメインキャンパスである本郷地区でスタートさせる予定だ。1学年100名、日本人、外国人が一緒に学び、講義はすべて英語で行われる。学部の新設は1958年の薬学部以来約70年ぶりのことだ。
2021年9月、藤井輝夫総長が掲げた基本方針「UTokyo Compass」の基本理念の1つが「世界の誰もが来たくなる大学」。新学部もこの方向性のもとで開設に向けた検討・準備が進められている。
その藤井総長に、UTokyo Compassに込められた思いやその背景について聞いた。

text：荻野進介　photo：山崎祥和

藤井輝夫氏は、2021年4月に第31代総長に就任、同年9月にUTokyo Compass「多様性の海へ：対話が創造する未来」を発表している。東京大学が目指す理念と基本方針を示したものであり、「学知を生みだし、つなぎ、深める拠点として、問いを立てる基礎力をはぐくみ、卓越性と包摂性の実現を目指す」とした上で、「対話から創造へ」「多様性と包摂性」「世界の誰もが来たくなる大学」という3つの基本理念を掲げる。

目指すのは「多様な人間が集まり、課題の発見と共有と解決に取り組む場としての大学」である。

キーワードは「多様性」と藤井氏は話す。「女性の学部学生は20%しかおらず、教員については特任を含め19%程度です。外国人留学生も大学院は28%ほどだが、学部は2%しかいない。首都圏にある中高一貫の進学校出身の学生が多いこともよく指摘されますが、こうしたモノカルチャーを変えていきたいと考えています。学問の高みを目指す上ではもちろん、気候変動や食料危機、海洋プラスチックごみ問題、超高齢社会といった地球規模の課題を解決するためには多様な視点が必要不可欠です。だからこそ多様性を中心的課題に置きました」

藤井氏がその大切さを実感したのはフランス国立科学研究センター（CNRS）と東大の生産技術研究所が運営する日仏国際共同研究ラボでの経験だ。「2007年から7年間、共同ディレクターを務めましたが、そこにはフランスから、さまざまな国籍の20名ほどの研究者が入れ代わり立ち代わり来ていました。彼らは日本人とは違う発想で物事を進めようとしますので、当然そこには摩擦が起こりますが、そのなかで新しいものが見えてくることも多かった。私の専門はマイクロ流体システムで、当時世界的にも新しい分野だったのですが、おかげでレベルの高い研究成果を出すことができました。日常的に触れ合うなかで、互いの理解も進みます。この経験から、サイエンスだけではなく、世界レベルの課題に取り組む際にも多様性が大切だと考えたのです」

藤井氏は、こうした性別や出身地、国籍など「人材の多様性」が重要だと主張するが、同時に「時間の多様性」も大切にすべきとしている。

入学直後に休学する自主活動プログラム

2011年頃、東大が秋入学を検討したことがある。全面的な移行は実現しなかったものの、学部教育の改革について相当議論が行われ、学部教育の総合的改革へとつながった。

当時、総長補佐を務めていた藤井氏も、この改革に携わっていた。「高校卒業後、すぐに大学に入り、大学を卒業したらすぐに就職する。日本の若者たちのキャリア形成の典型ですが、国際的に見ると異端です。大学など高等教育機関への入学者の平均年齢は、日本が圧倒的に若くて18歳。

OECD諸国の平均は22歳くらいです。高校と大学の間にいろいろな経験を積んでいる。私自身、学生時代に、次の段階にとにかく押し出されるようで日本は窮屈だと思っていました。社会と大学の間にもっと行き来があってもいい。そんな発想から、2013年にあるプログラムを立ち上げました」

それが「初年次長期自主活動プログラム」(英文名称：FLY Program) である。入学した直後の学部学生が自ら申請し1年間の特別休学を取得した上で、東大以外の場において、ボランティア活動やインターンシップ、留学など、長期間の社会体験活動に従事する。

その年に東大に合格した人であれば誰もが応募でき、活動費として最大50万円が支給され、毎年5〜10名程度の参加者がいる。世界一周の旅を通じて視野を広げたり、ある特定の国に長期間滞在して自らのテーマを深掘りしたり、被災地でボランティアを行ったり、活動内容はさまざまだ。「私自身は学生にこのプログラムを推奨する立場だったのですが、素晴らしい内容だと今でも思っています」

ある学生は農業への興味から、北海道、千葉、オーストラリアでの就農体験を通じて、多様なバックグラウンドを有する同僚との交流を深めながら、海外との比較を基に日本の農業の特性や、現場での課題について考察を行った。

またある学生は環境問題への関心から、環境先進国であるベルギー、ドイツ、スイス等でワークショップやボランティア活動に参加し、人間と自然の関係を模索した。受験勉強を終えた直後から大学の勉強を始めるまでの1年間、主体性をもち、活動する。まさに時間の多様性を実現させるプログラムだ。

現代と未来の社会変革を促す

藤井氏はその後、総長となり、国内外から多様な背景をもつ人たちが集まって一緒に学ぶ環境として、冒頭でも触れた新たな学部、UTokyo College of Designの構想を立ち上げた。2027年9月からスタートする学士・修士課程一貫の5年プログラムだ。「新たなコンセプトを生む力と、それを形にする実現力を備えたリーダーを育成し、社会に革新をもたらすイノベーターを輩出すること」をビジョンに掲げ、東大として初めて外国人を学部長に迎える。

1学年100名で、最初の1年間は全員が寮生活を送り、授業はすべて英語で行う。入試は大学入学共通テストを使うルート、国際的な統一試験を使うルートの2種類があり、それぞれ50名ずつを想定。入学時期は春ではなく、秋だ。「1学年100名というのは一見少ないように思えますが、とにかくこの100名を丁寧に選抜し、育てていきたい。毎年100名が社会に出て行動するようになれば、相当大きなインパクトを作れるはずだと考えています」

ここでいうデザインとは単なる造形という意味にとどまらない。「社会システムの変革を含む、広い意味でのデザインです。法律や公共・医療サービス、教育など、すべてにデザインが必要で、地球と人類社会の未来を構築するにあたって不可欠な新概念だと考えています」

学びの特徴はどのようなものなのだろうか。「単独の専門性に頼っていては解決できない問題が社会には溢れており、これまでにない分野横断型の学際的カリキュラムを想定しています。加えて重視するのが個の視点です。市民、ユーザー、あるいは当事者目線を大切にしたいと考えています」

産業界との垣根も低い。スタジオと呼ばれる学びの場では、学年を問わず学生同士はもちろん、教員、チューターとの自由な議論や学び、教え合い、協働が行われる。「そこに産業界からもいろいろな人に立ち寄ってもらい、学生たちが取り組むプロジェクトに助言をもらったり、ちょっとしたセミナーを開催してもらったりしようと考えています。これまでは大学が育てた学生を企業が受け

慣れ親しんだ分野に安住せず
新たな分野に飛び込み楽しむ

藤井輝夫（ふじいてるお）
1988年東京大学工学部卒業、1993年同大学院工学系研究科博士課程修了・博士（工学）。同生産技術研究所や理化学研究所に勤務後、東京大学生産技術研究所教授、同大学執行役・副学長、同理事・副学長などを経て、2021年4月より現職。

取り、即戦力として活用してきましたが、人口減少が著しい現在では、企業と大学とが一緒に人材育成を進めていくべきだと考えています」

モデルはある。米国で行われているCooperative Education（通称：コーオプ教育）という人材育成のプログラムである。修業年限中のある学期を使い、学生が企業で働き、給与をもらって一定の業務に就く。採用を目的としたインターンシップではなく、大学で培った知識やスキルを実務で使えるよう、より一層レベルアップさせることが目的だ。「ワクチンを製造するモデルナ社の工場が米国マサチューセッツ州にあり、2023年に視察に訪れたことがあります。コロナ禍で大きく成長した企業で、多くのコーオプ学生（Co-op Students）がワクチンの製造に従事していました。就業期間が終了したら大学に戻り、自分の研究をする。モデルナでの経験がそこで生きる。モデルナ側も優秀な学生の力を借りて研究開発を進めることができ、さらに学生から新たな発想や改革の種も得られるわけです。こうした仕組みを私たちも考えていくべきです」

そんな藤井氏に、「大切にしている知の作法」を聞いてみた。「慣れ親しんだ分野に安住せず、新たな分野に飛び込み、それ自体を楽しむことをモットーにしています。私は工学部船舶工学科の出身で、海中ロボットの研究を長くやっていましたが、1995年に理化学研究所に所属を移しました。そこでは新しい研究をやらなければならず、マイクロ流体システムの研究に取り掛かりました。その分野では生物学が必須なので、1年間、ポスドク（博士課程修了者）に教えを受けながら、基礎を学びました。

違う分野に行くと、今までと異なる物の見方や知識が必要ですから、違う視点で研究ができ、新しいものが生まれる。私は船舶工学出身でしたが、船ではなく水中のことをやり、そこからロボットに行き、AIの世界に入り、というように、越境を繰り返してきました。多様性の原点は私のキャリアにもあるのかもしれません」

座右の銘は「楽しいことには労を惜しまず取り組む」。研究も楽しいことに含まれるかを聞いてみると、「もちろんです。研究が一番楽しい」という答えが返ってきた。瞬間、総長の顔が研究者のそれに戻った。

特集 1

尊厳ある職場を考える

今日の社会において、お互いの存在を尊重し、価値ある者として扱うべきだということに、異論を唱える人はいないだろう。しかし、職場において、尊厳が重視されなかったり、損なわれたりする場面は少なくない。本誌調査では、「職場で尊厳を損なわれていると感じることがある」と答えた人は2割以上に上る。能力や貢献度の差による処遇格差や人を「使える／使えない」で見るといった企業の論理は、知らず知らずのうちに、自分や他者の存在を軽視したり、人格を否定したりすることにつながっているように思われる。

尊厳を守る職場づくりは、企業にとって、離職防

止や生産性向上にもつながる重要な課題だ。SDGsに象徴される人権意識の高まり、人材不足、働く人の多様性の拡大、AIの進展などを背景に、働く人の尊厳の重要性は、今後さらに高まると考えられる。個人選択型の人事制度、働きがいの向上、職場ハラスメント対策など、個を生かすための企業の取り組みは進んできたが、一方で、その枠組から取り残され、侮辱や孤立を感じている人はまだまだ存在する。

職場における尊厳をどう捉えればいいか、働く人々の尊厳に向き合う人材マネジメントはどのようなものか、これまでの研究成果や昨今の企業実践を基に探りたい。（編集部　佐藤裕子）

PART 1
レビュー

職場における尊厳（dignity at work）という概念に関連する研究や理論

多くの人は、「尊厳」という言葉で、戦争や暴力によってそれが危険にさらされることを想像するのではないだろうか。広辞苑では、尊厳とは「とうとくおごそかで、おかしがたいこと」、大辞泉では「とうとくおごそかなこと。気高く犯しがたいこと。また、そのさま」と説明されている。「おかしがたいこと」という文言があるように、尊厳は多い方がよいというより、損なわれることのないようにすべきものと捉えられている。
「とうとくおごそか」の部分も分かりにくいが、人であれば誰もが有するものであり、人間性に基づき絶対的な価値をもつものとされることが多いようである。ところが、この「誰もが」と「絶対的な価値」については、仕事における尊厳の研究では、やや柔軟に扱われている感がある。
法律や倫理に関する記述に使用されることの多い用語であるが、働く人の安全や幸福との関連において、産業組織心理学や経営学のなかで、近年注目されるようになっている。そこで本稿では、これらの分野で用いられる「尊厳」という概念に関連する研究や理論のレビューを行う。

職場における尊厳とは

職場における尊厳の研究は、比較的近年になって、本格的に始まった。そのきっかけとなったのが社会学者のHodsonが2001年に出版した『Dignity at Work』で、そのなかでは、工場や病院、レストランや警察といったさまざまな職業に従事する人たち200名近くの観察とインタビューから、仕事の尊厳を保つ、あるいは毀損する際の要因についてまとめている[*1]。その後Hodsonらは、働く人の尊厳とは、仕事における意義や達成の感覚と、ポジティブで支援的な同僚との関係を実現する組織の営みによってもたらされるものであると述べている（p.680,筆者訳）[*2]。

これ以降、尊厳についての学術的定義はさまざまな研究者によって提案されている。1つに定まったものはないが、中心的な研究者の定義を2つ紹介する。Gibsonらは、仕事における尊厳を、不満、排除、使い捨てられる感覚がなく、つながり、尊重、そして意味のある経験が存在する状態で、個人が職場で経験する「生得的な」、あるいは「獲得された」相応の価値（worth）、個人的価値（value）、尊敬（esteem）と定義している（p.230,筆者訳）[*3]。

一方BlusteinとAllanは、職場における尊厳を、獲得された尊厳と生得的な尊厳の両方を包含するものであり、人権と一致した自律的に行動する能力；多様なアイデンティティ、信念、価値観の肯定；人間らしい扱いを受けること；適切な労働条件へのアクセス；組織化と抵抗の自由；そして貢献、意味ある活動、達成の機会を含むものと定義する（p.492,筆者訳）[*4]。

上記2つの定義に共通して見られる要素は、「生得的な尊厳と獲得された尊厳の2種類があること」「他者から人としてふさわしい扱いを受けること」「自分の価値観に合った意味のある活動をすること」になる。生得的な尊厳は誰もがもつことを前提としているが、獲得された尊厳はそうではない。ちなみに残る2つの共通要素である「他者から人としてふさわしい扱いを受けること」は生得的な尊厳に、「意味のある活動をすること」は獲得された尊厳に対応すると考えられる。加えて、Gibsonの定義には明確に「尊厳は個人が経験するもの」とあり、BlusteinとAllanの定義にも「信念や価値観の肯定」「貢献、意味ある活動、達成の機会」とあるように、尊厳は経験と主観を含むものである。

生得的な尊厳と獲得された尊厳

生得的な尊厳は、人間であるというだけで、すべての人々が平等にその権利を有するという信念に根ざしている。この尊厳は「人間の尊厳」として、国際労働機関のフィラデルフィア宣言や国連の経済的、社会的、文化的権利に関する国際規約などの文書において、明言され、制度化されている※。

他方、獲得された尊厳は、個人が獲得する特別な地位や権利として位置付けられ、能力、努力、貢献などに応じて、異なる程度で存在するとされる[*5]。

これら2種類の尊厳の関係性についても、さまざまな議論がある。生得的な尊厳が満たされた上で、獲得された尊厳が重視されると、通常考える。一方

※本稿で「生得的な尊厳」としている「inherent dignity」は、国連人権条約などの公定訳では「固有の尊厳」とされる。ここでは、人間が生まれながらにして有しているという意味をより直感的に伝えるため、「生得的」という表現を用いた。

で、獲得された尊厳があれば生得的な尊厳はなくても十分なのかといった哲学的な議論もあるようだ。例えば、収入が安定しない仕事でも、自身を危険にさらす仕事でも、誇りをもってその仕事に従事している人は多くいる。

また、組織の側から見ると、これら2種類の尊厳は、ある種の矛盾をはらんでおり、実践的な課題を引き起こすことがある[*6]。組織が一部の人々をより高い尊厳に値するものと位置付けることは、必然的に全員が等しい尊厳をもつことができないことを意味するからである。

組織の生産性が個人の尊厳と両立し得るのかを検討した社会学の研究がある[*2]。204に及ぶ職場や組織のケーススタディを丁寧にコーディングし、それを用いて、仕事と組織レベルでの特徴の組み合わせによって、生産性を上げることと個人の尊厳が保たれることの両方が、実現可能であることを示している（**図表1**）。組織と個人の双方にとって、望ましい結果をもたらすものとして、例えば、組織が円滑に運営され、従業員が高い関与を示し、職権を乱用する上司ではないといった状況がある。あるいは、組織と個人の双方にとって望ましくない結果をもたらすものとして、組織運営が円滑でなく、現場での人材育成がなされていないといった状況がある。ポジティブとネガティブな要素の組み合わせの場合についても検討されている。例えば、雇用の安定性があり、現場での人材育成がなされている場合は、職権を乱用する上司であっても、個人の尊厳にはプラスの影響があるものの、組織の生産性は低下した。今後類似の研究が必要ではあるが、生産性の向上と個人の尊厳は、一方を立てれば一方が立たないといったものではなく、両方にとって望ましい状況というのが存在するといえる。

図表1 組織実務の組み合わせの結果のまとめ

	［組織的成功］		［働く人の尊厳］	
	組織市民行動	調和的マネジメント／従業員関係	意味ある仕事	同僚との良好な関係
ポジティブな要素の組み合わせ				
円滑な組織運営＊従業員の関与＊（上司の職権乱用）	＋	＋	＋	＋
雇用の安定＊従業員の関与＊（解雇）	＋	＋	＋	＋
雇用の安定＊（上司の職権乱用）＊（解雇）	＋	＋	＋	＋
円滑な組織運営＊OJT＊（上司の職権乱用）＊（解雇）	＋	＋	＋	＋
ネガティブな要素の組み合わせ				
（円滑な組織運営）＊（OJT）	－	－	－	－
（円滑な組織運営）＊解雇	－	－	－	－
（従業員の関与）＊（OJT）＊解雇	－	－	－	－
（円滑な組織運営）＊（従業員の関与）＊上司の職権乱用	－	－	－	＋
相反する要素の組み合わせ				
雇用の安定＊OJT＊上司の職権乱用	－	－	＋	＋
（雇用の安定）＊従業員の関与＊解雇	＋	－	－	－

注：表側の組み合わせの要素のうち、（　　）の変数は程度が低い／値が少ないことを示す
出所：Hodson & Roscigno（2004）*2を基に筆者作成

主観性

尊厳を論じるときのもう1つの重要な要素が、主観性である。生まれ持った尊厳は、例えば健康に配慮された就労環境（eg. 労働法による長時間労働や連続勤務の規制、危険または有害な環境での作業の規制など）は、主観にかかわらず誰にとっても尊厳を保つために必要だといえる。一方で、少し前は珍しいことではなかった、性別によって職業選択の自由が制限されるケースはどうだろうか。当時の人は、その状況に尊厳が傷つけられたと思う人もいれば、そうでない人もいただろう。つまり、尊厳が脅かされていると感じるかどうかは、受け手の主観による場合がある。

ただし主観性といっても、それは個人的なものに限らない。Lee（2008）は、尊厳は外部者の認識ではなく、個人または集団自身の認識である（p.8,筆者訳）としている[*7]。性別の職業選択の例も、何が公正な扱いであるのかは社会的基準によって影響を受ける。個人の尊厳の認識には、集団での基準も関連する。その結果として、尊厳は国の文化や組織文化によって異なる可能性も指摘されている。

尊厳の主観性について直接的に検討した研究では、メンバーを尊重する組織風土があることや、仕事が意義あるものであることを超えて、主観的に尊厳があると感じることや尊厳がないと

感じることが、エンゲージメントの高さといった望ましい結果や、離職意図やバーンアウトのような望ましくない結果を引き起こす可能性を示している（図表2）。

尊厳に関する介入を考える際に、自組織のメンバーの特徴や組織の価値観を考慮する必要があることが示唆される。

社会性と尊厳

性差別によって尊厳が失われたと感じるケースがあるように、また、図表2の尊厳の先行要因に組織内の階級があるように、尊厳は不平等な扱いを受けることで毀損される。つまり尊厳は私たちが社会的動物であることに起因するといえる。人の社会性と尊厳の関係を考えるにあたって、ここでは社会的公正（Social justice）と対人関係を取り上げる。

尊厳の議論には、社会的公正の概念が持ち出されることが多い。Blusteinは尊厳研究の理論的ベースに社会的公正概念を据えており、ここでは特に人種や性別など、あるいは特定の職業集団（eg. ギグワーカー）などの社会的弱者に着目した視点が扱われている[*4]。

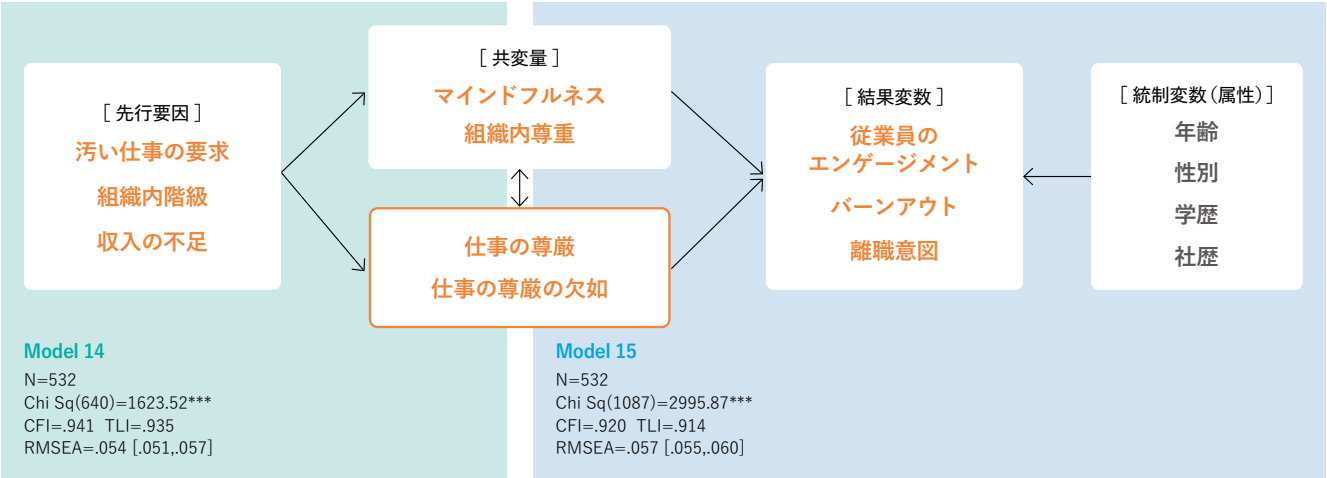
一方で組織的公正の議論では、より詳細に公正を分類する。成果・資源の配分に関わる分配的公正、意思決定プロセスに関わる手続き的公正、上司や同僚から敬意・礼儀をもって扱われるかの対人的公正、十分で誠実な説明が与えられるかの情報的公正の4種類があるとされている[*9]。社会的公正、組織的公正のいずれにおいても、自己を含む特定の対象がそれ以外の人と比較して、公正さを欠く扱いを受けていないかを問題視する。理由によっては、またその扱われ方によっては、尊厳が失われたと感じる。

組織的公正の議論は、獲得された尊厳の議論と密接に関係する。すべての人を平等に扱うことが難しい場合、組織は納得のいく説明や対応を行うことで、組織メンバーを公正に扱おうとする。一方で、他者よりも低い評価や処遇を受けることになった組織メンバーにしてみれば、組織は公正さを欠くものと受け止める可能性がある。

図表3は、BlusteinとAllanが尊厳の先行要因と結果変数をまとめたものである[*4]。図表2は実証研究の結果として、先行要因と結果変数の関係をまとめたものであるが、おおむね構造はそちらと異ならない。ただ、図表3は先行要因に、社会的なレベルのものが含まれていることが特徴的である。例えば、市場での競争の激化や社会的なセーフティネットの弱体化などの社会的・政治的・経済的な文脈に関わるものと、人種やその他の理由による差別の結果生じる権力や抑圧のシステムがある。さらに、「抵抗」が図に含まれている点も異なる。「抵抗」とは、人は尊厳が失われそうになったときに単にそれを受け入れるのでなく、さまざまな方法でそれに対応を試みることを指す。

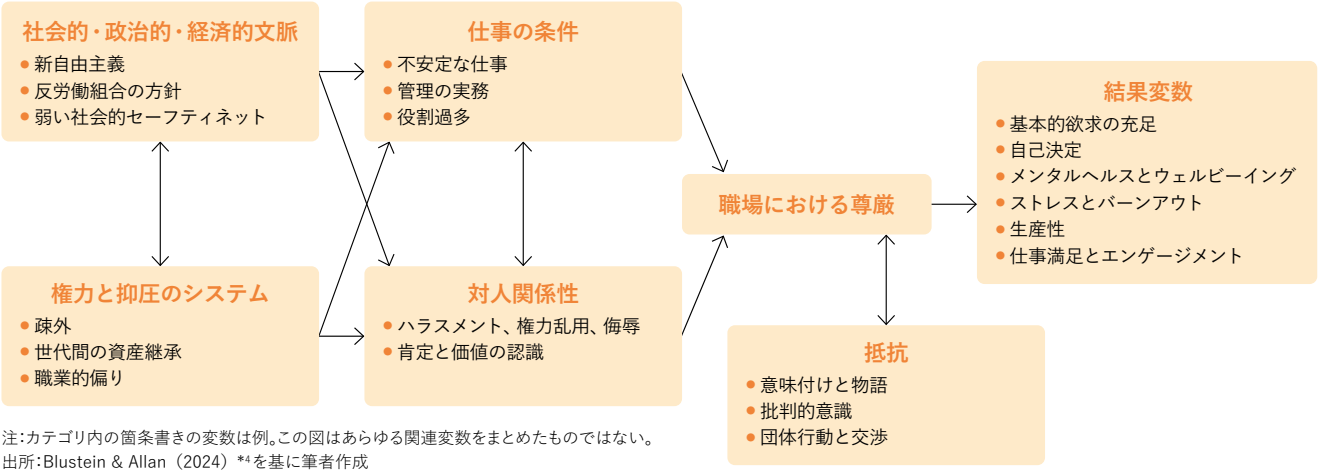
尊厳が毀損されたときに、当人にそれに対抗する手段があることを強調したもので、働く個人にとって有益な視点である。労働争議のように集団でのアクションにつながるものもあれば、自分の仕事の意味を再定義してみるといった、個人で行う心理的なものもある。後者の例として、汚れに物理的に接する仕事をしていることから尊厳の毀損を経験しているごみ収集の作業員は、自分たちの仕事を日常的な英雄的

図表2 仕事における尊厳の観察された先行要因と結果の関連



出所：Thomas & Lucas（2019）[*8]を基に筆者作成

図表3　職場における尊厳の先行要因と結果変数



注：カテゴリ内の箇条書きの変数は例。この図はあらゆる関連変数をまとめたものではない。
出所：Blustein & Allan（2024）*4を基に筆者作成

行為と捉えることで、尊厳を内面化していた*10。同様に、ラテン系の農場労働者は、差別や不正に直面しつつも、自分の能力を誇りに思い、環境のなかに美しさを見つけ、有意義な人間関係を築くことで、尊厳を維持していた*11。

テクノロジーと尊厳

最後に簡単にテクノロジーと尊厳の関係について、触れておく。近年のAIの利用によって、さまざまな倫理的な問題が指摘されるようになっている。その1つが、AIに仕事が奪われるという懸念である。これは、Gibsonらの定義にある「使い捨てられる感覚」に直結するものである。加えて、ここでは自律的な行動が制限される可能性について考えてみる。

製造や物流現場で仕事を行う人やギグワーカーを主な対象として、アルゴリズミック・マネジメントが用いられるようになっている。アルゴリズミック・マネジメントとは、タスクの割り当て、パフォーマンスの評価、報酬設定などのマネジメント機能をアルゴリズムに委譲することを指す*12。アルゴリズミック・マネジメントの状況下では、動作や作業が事細かに記録され活用されることで、従事する人の自律性が損なわれているとの指摘がなされている*13。BlusteinとAllanの定義にある「自律的な行動する能力」を発揮できない状況であり、尊厳が危機にさらされることになる。

職場における尊厳は、テクノロジーの進歩に加えて、国の政策の影響も受ける。アルゴリズミック・マネジメントは、同様の仕事であっても、先進国ではなく開発途上国において、仕事の質を低下させる可能性を示した*14。

職場における尊厳は、これまでは主に人種や性別のマイノリティや経済的弱者にとって深刻な問題であった。しかし、テクノロジーの影響に見られるように、組織の生産性向上を目指して導入されたものが、尊厳を脅かす可能性についても、今後は視野を広げて検討を進めることが求められる。

（主幹研究員　今城志保）

*1 Hodson, R. (2001). Dignity at work. Cambridge University Press.
*2 Hodson, R., & Roscigno, V. J. (2004). Organizational success and worker dignity: Complementary or contradictory? American Journal of Sociology, 110(3), 672-708.
*3 Gibson, C., Thomason, B., Margolis, J., Groves, K., Gibson, S., & Franczak, J. (2023). Dignity inherent and earned: The experience of dignity at work. Academy of Management Annals, 17(1), 218-267.
*4 Blustein, D. L., & Allan, B. A. (2024). Dignity at work: A critical conceptual framework and research agenda. Journal of Career Assessment, 33(3), 489-509.
*5 Brennan, A., & Lo, Y. S. (2007). Two conceptions of dignity: Honor and self-determination. In J. Malpas & N. Lickiss (Eds.), Perspectives on human dignity: A conversation: 43–58. Dordrecht, Netherlands: Springer.
*6 Lucas, K. (2017). Workplace dignity. The international encyclopedia of organizational communication, 4, 2549-2562.
*7 Lee, M. Y. K. (2008). Universal human dignity: some reflections in the Asian context. Asian Journal of Comparative Law, 3, 1–33.
*8 Thomas, B., & Lucas, K. (2019). Development and validation of the workplace dignity scale. Group & Organization Management, 44(1), 72-111.
*9 Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of applied psychology, 86(3), 386.
*10 Hamilton, P., Redman, T., & McMurray, R. (2019). 'Lower than a snake's belly': Discursive constructions of dignity and heroism in low-status garbage work. Journal of Business Ethics, 156(4), 889-901.
*11 Areguin, M. A., & Stewart, A. J. (2022). Latina farmworkers' experiences: Maintaining dignity in an oppressive workplace. Gender, Work & Organization, 29(4), 988-1007.
*12 Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2015). Working with machines: The impact of algorithmic and data-driven management on human workers. In Proceedings of the 33rd annual ACM conference on human factors in computing systems (pp. 1603-1612).
*13 Del Pero, A. S., Wyckoff, P., & Vourc'h, A. (2022). Using artificial intelligence in the workplace: What are the main ethical risks? OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 273.
*14 Rani, U., Pesole, A., & Vázquez, I. G. (2024). Algorithmic Management practices in regular workplaces: Case studies in logistics and healthcare. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

視点 1

ワーキング心理学と職場の尊厳

思いやりをもつことが「尊厳」を守る

道谷里英氏
順天堂大学 国際教養学部 先任准教授

text：米川青馬　photo：平山 諭

ワーキング心理学を提唱するD. L.ブルスティン氏は、『人間の仕事』（白桃書房）のなかで「尊厳をもち、機会を得て働けること」の大切さを説いている。そのブルスティン氏のもとで研究する道谷里英氏に、職場の尊厳とは何か、職場の尊厳をどのように守ればよいのかを伺った。

私は、いわゆる就職氷河期の1期生でした。人と組織に関するビジネスを行う会社に入社し、働くことにまつわる課題に取り組んでいました。働きながら大学院に通い、カウンセリング科学の博士号を取得しました。研究テーマは、若年就業者のキャリア支援です。その原点には、私自身が就職活動や若手時代に苦労した経験があります。

その後、企業と大学のキャリアセンターでカウンセリングを行うなかで、周囲に相談するのが苦手な人に多く出会い、「援助要請」という研究テーマに興味をもつようになりました。援助要請プロセスのモデル化を進めるなかで、周囲から人として認められる経験があると、周囲に相談できるようになっていくことが見えてきました。

この援助要請研究のなかで、D. L.ブルスティン先生の「職場の尊厳」をテーマとした研究に出合いました。2024年、ブルスティン先生が来日した際にチャンスを得て、2025年9月現在、ボストンカレッジ大学院のブルスティン先生のもとで半年ほど研究している最中です。ここでは、その私の視点から、職場の尊厳についてお話しします。

尊厳には「固有の尊厳」と「獲得された尊厳」がある

前提として、尊厳には「固有の尊厳」と「獲得された尊厳」の2種類があります。

固有の尊厳とは、すべての人が生まれながらにもっている根本的な価値や権利のことで、世界人権宣言などで使われている尊厳はこちらです。

一方で、獲得された尊厳とは、条件付きで周囲から認められる尊厳のことです。例えば、職場で頑張った人や成果を残した人は、このタイプの尊厳を得ることができます。読者の皆さんがイメージする尊厳はどちらでしょうか。

では、尊厳とは、そもそもどのような意味なのでしょうか。

日本語の「尊厳」には、日常的に使う言葉ではない印象があります。尊も厳も、漢字の印象が硬すぎるのです。あるとき、ブルスティン先生にこのことを話したら、「それは問題です。英語のdignityは

日常に近い言葉です。dignityには敬意が含まれますが、それほど重くはありません。dignityを守るとは、日々思いやりをもって相手に接すること／相手から思いやりをもって接してもらうこと、人を大切にすること／人から大切にされることを意味します。尊厳を守るというのは、何も難しいことではありません。私たちが日々、周囲の人たちを大切にしながら生きることです」と言っていました。

つまり、固有の尊厳とは、私たち全員が周囲から大切にされる権利があり、同時に私たちは周囲を大切にすべきだということです。獲得された尊厳とは、誰かがポジティブなことをしたりして、周囲から認められ、大切にされることを指します。

職場は昔から固有の尊厳が傷つけられやすい場所である

職場は、獲得された尊厳が重視される一方で、固有の尊厳が傷つけられやすい場所です。なぜなら、現代の職場には、能力で相手を判断する「能力主義」が浸透しきっているからです。

象徴的なのが、「使える（役に立つ）」「使えない（役に立たない）」という言葉です。相手を能力だけで判断する言葉で、「君は使えないね」などと言うだけで、相手の固有の尊厳を容易に傷つけることができます。本当にひどい言い方です。

こうした言葉の延長線上に「パワハラ」があります。パワハラ上司は、心のどこかで「能力の低い部下は厳しく叱ってもよい」「能力の低い部下は自分が鍛えなくてはならない」と思っていないでしょうか。その考えが進みすぎると、能力の低い部下は人間として大切に扱わなくてもよいと勘違いしてしまいます。そうしてパワハラが起こるのです。

職場は昔から、このように日常の人間関係以上に固有の尊厳が傷つけられやすい場所です。ハラスメントの概念が広まって多少変わったかもしれませんが、今も本質は同じでしょう。だからこそ、固有の尊厳を保護する必要があるのです。

もちろん、企業は経済的利益を追求する存在ですから、尊厳を強調しすぎるのは現実的ではありません。成果を出すことや頑張って働くことは大切です。その結果、獲得された尊厳を得ることにもポジティブな意味があります。私はこうしたことを否定しているのではありません。

私が伝えたいのは、だからといって固有の尊厳を軽視してよいわけではない、ということです。組織が人の集まりである以上、全員が人間として大切にされる必要があります。従業員の固有の尊厳を保護することは、経営陣や人事の重要な役割の1つです。最近はカスハラも注目されていますが、カスハラ対策などは、まさに従業員の尊厳を守るために必要な施策の1つです。

アメリカのdignityは生きていくための手段でもある

アメリカに来る前は、「アメリカは尊厳を重視する国だ。ダイバーシティ＆インクルージョンがきっと根付いているはずだ」と漠然と考えていました。実際に生活してみて、その背景を少し理解できました。

移民社会のアメリカには、本当に多様な人種や文化的背景をもつ人々が共に暮らしています。違うことが当たり前です。その一方で、長い人種差別の歴史があります。だからこそ、相手を受け入れていることを言葉や態度で具体的に示すことが、社会の安定に不可欠なのです。アメリカの dignityは、日々生きていくために必要な手段でもあるのです。

また、アメリカの職場は、日本以上に尊厳が傷つけられやすいところです。能力主義がきわめて進んでおり、能力や成果がより厳しくジャッジされます。ある日突然、解雇されることも決して珍しくありません。だからこそ、自分や相手の固有の尊厳を守る意識が強い、という側面もあるのです。

アメリカと比べると、日本は解雇されにくかったり、国民皆保険制度が整っていたりして、国民がさまざまな制度で守られています。しかも、多様性に配慮すべき場面はさほど多くありませんでした。日本では、尊厳が脅かされる可能性がアメリカより低いのです。その半面、日常のコミュニケーションのなかで固有の尊厳を守る意識が低くなりやす

いのかもしれません。

しかし、最近では日本も、外国人労働者が増えたり、貧富の差が広がったりして、多様性が高まってきています。組織内の多様性も増してきているはずです。私たちは皆、固有の尊厳を守る意識をもっと高めた方がよいと思います。

職場内の尊厳を守るには 言葉にすること、耳を傾けること

では、職場内の固有の尊厳を守るにはどうしたらよいのでしょうか。私が皆さんに勧めたいのは、「言葉にすること」と「耳を傾けること」です。

例えば、固有の尊厳が損なわれやすいケースの1つが、「自分の存在が無視されるような扱いを受けること」です。

具体的な事例を紹介します。Aさんにはぜひ参加したいと思っていたプロジェクトがありましたが、そのメンバーに選ばれませんでした。自分が入る確率はかなり高いと思っていたのですが、実は知らないうちに中途採用が行われていて、新たに採用された人が中心メンバーに選ばれたのです。このような状況で、Aさんは「どうして私に何も言ってくれなかったのか」と上司に裏切られたような気持ちが残ってしまいました。人事は思い通りにならないと頭では分かっていても、自分が無視されたように感じたのです。つまり、固有の尊厳が傷ついてしまったのです。もし、上司から一言でも背景の説明があれば、Aさんの尊厳は守られたのではないでしょうか。Aさんも何も言わずに我慢するだけでなく、このことでショックを受けたのであれば、それを伝えることも大切です。

アメリカに来て感じたことは、言葉にすることの大切さです。日本人は、自分の考えや思いをもっと言語化して、相手によく伝えた方がよいと思います。それが自分の尊厳を守ることにつながるのですから。

この事例のような「伝えられていない」だけでなく、「見ていない」や「話を聞いていない」も尊厳が傷つくことにつながりやすいです。ハラスメント未満の言動だけれど、何かモヤモヤするとき、そこには尊厳の傷つきがあるのです。組織人なのだからそれくらいのことを我慢するのは当たり前だと思う方がいるかもしれません。しかし、そのような我慢を強いていては、人を大切にしているとはいえません。こうした経験が蓄積していくと、組織に対する信頼やエンゲージメントが失われていきます。感謝を伝える、ポジティブなフィードバックを行うという尊厳を認めることにつながる関わりも重要ですが、尊厳の傷つきにも目を向ける必要があるのです。

もちろん一方で、声の小さい人、声を上げられない人、弱い立場の人も少なくありません。こうした人たちの声に耳を傾け、上層部や人事などに伝えて職場全体の尊厳を守るのは、私たちカウンセラーの大事な役目の1つです。

最近、上司と部下との1on1がかなり浸透してきましたが、人事の皆さんには、ぜひその対話の質に目を向けてもらえたらと思います。せっかく対話の仕組みを作っても、すれ違いが多ければ尊厳の傷つきを増やしてしまいかねません。上司の負担が大きくなっていますので、カウンセラーを上手に活用してもらえたら幸いです。

道谷里英（みちたにりえ）
筑波大学大学院人間総合科学研究科博士課程修了。企業において人事コンサルティング、人事、キャリアカウンセラーに従事した後、筑波大学キャリア支援室准教授などを経て、2021年より現職。『キャリアを支えるカウンセリング』（ナカニシヤ出版）など著書・共著書多数。

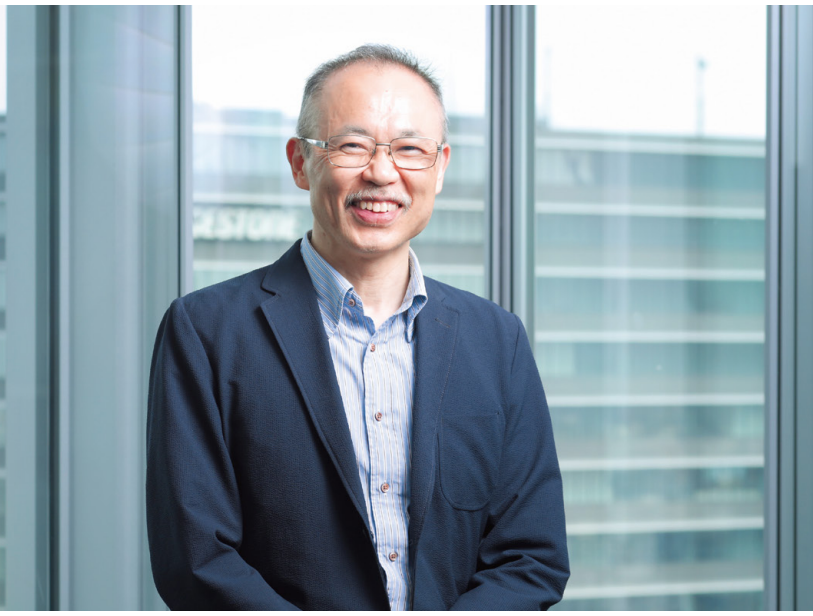
視点 2

尊厳ある職場とアイデンティフィケーション

アイデンティフィケーションの多様性が尊厳ある職場を形作る

高尾義明氏
京都産業大学 経営学部 マネジメント学科 教授

text：米川青馬　photo：平山 諭



尊厳ある職場を考える上で鍵となる概念の1つが「アイデンティフィケーション」だ。アイデンティフィケーションとは何か。経営や人事は、従業員のアイデンティフィケーションをどう扱えばよいのか。働く個人は、何をどうするのがよいのか。この概念に詳しい高尾義明氏に伺った。

アイデンティフィケーションは、直訳すると「同一化」「一体化」を意味します。経営組織論では、働く個人が組織・職業と自分のアイデンティティをつなげて考えることを指します。簡単にいえば、個人が「私は○○社の社員だ」「私は教員だ」などのように、組織・職業をアイデンティティの重要な一部として捉えることで、「帰属意識」にも近い概念です。

似た概念に「組織コミットメント」がありますが、組織コミットメントは所属している組織と個人との間の結びつきに焦点を当てたものです。この2つの概念は、組織アイデンティフィケーションが強まると、組織コミットメント（正確には情緒的コミットメント）が高まるという関係にあります。

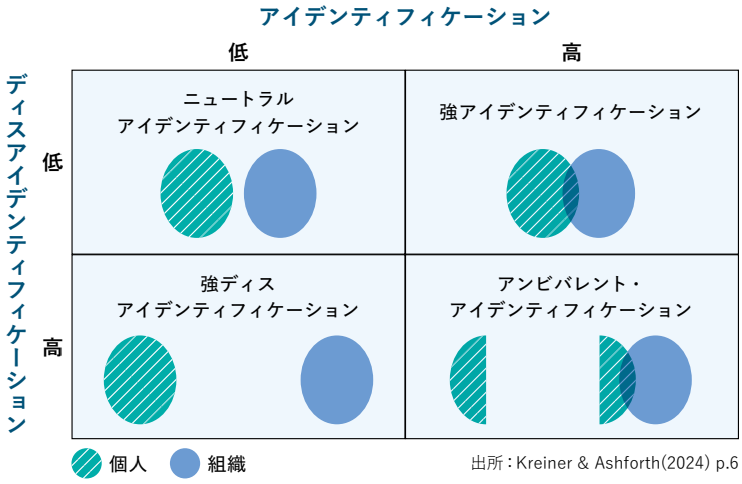
また、組織コミットメントは離職すれば失われますが、アイデンティフィケーションは組織・職業から離れた後も残るケースが少なくありません。辞めた会社へのアイデンティフィケーションが残る人はたくさんいるはずです。

アンビバレントなアイデンティフィケーション状態もある

アイデンティフィケーションの対義語は「ディスアイデンティフィケーション」です。自分のアイデンティティを、対象となる組織や職業と切り離そうとすることを意味します。これが高い人は、離職意図が高かったり、組織市民行動が少なかったりすることが分かっています。

2つの概念の関係は複雑です。両者は対立概念ではなく独立した概念であり、「アイデンティフィケーションが高い」「ディスアイデンティフィケー

図表1 アイデンティフィケーションの拡張モデル



出所：Kreiner & Ashforth(2024) p.6

ションが高い」以外に、「どちらも高い」「どちらも低い」という状態もあるのです（図表1）。

「どちらも高い」というのは、ある組織や職業にある部分では一体化しているけれど、ある部分では一体化していない、というアンビバレントな状態を指します。例えば、個人がある組織に対して好きな面と嫌いな面があり、好きな面とは一体化したいけれど、嫌いな面とは一体化したくない、という状態があり得ます。こうした状態は多くの人に理解してもらえるのではないかと思います。

全社的な組織アイデンティフィケーション向上は非現実的

経営や人事は、従業員に組織アイデンティフィケーションを高めてほしいと願うのが自然です。特に、一昔前の伝統的日本企業は、従業員の組織アイデンティフィケーションが総じて高く、組織のために意欲的に働く従業員が昇進するモデルが確立されていました。今もその名残で、強い愛社精神を求める企業が少なくないはずです。

ただ一方で、働く個人の意識は確実に変わっています。組織アイデンティフィケーションの高い人も低い人もいるのが当たり前になりました。全社的に組織アイデンティフィケーションを高め、全員で一致団結して事業成長を目指す組織のあり方は、非現実的になってきています。

また、専門性重視の流れを受けて、日本でも職業アイデンティフィケーションが高まる傾向にあります。組織アイデンティフィケーションは高くないけれど、職業アイデンティフィケーションは高い人も増えていると考えられます。

つまり、「アイデンティフィケーションの多様性」が増しているのです。現代の私たちが、組織に過度にコントロールされることを嫌う傾向があることも踏まえると、経営や人事が尊厳ある職場を形作るためには、アイデンティフィケーションの多様性を受け入れ、組織アイデンティフィケーションを無理に高めようとしないことが大切です。それはリテンション（離職防止）にもつながるでしょう。

ポイントは「職業アイデンティフィケーションの向上」

個人側から考えるときのポイントは、「職業アイデンティフィケーションの向上」です。

先ほど触れたとおり、職業アイデンティフィケーションが相対的に高まっています。今の日本では、いくら好きな会社でも、やりたくない仕事を続けるのは難しい、と考える人が増えているはずです。反対に、社内異動でやりたい仕事に就くことができ、成果が上がり評価が高まったら、会社のことが以前よりも好きになった、というシナリオは十分に考えられます。つまり、職業アイデンティフィケーションが組織アイデンティフィケーションに影響を与える可能性も高まったのです。

ということは、個人が「ジョブクラフティング」（自身の働き方について主体的に思考し、行動を調整することで仕事の意義を見出し、やりがいを増すアプローチ）をすることで、自らの職業・組織アイデンティフィケーションを主体的に高められるかもしれない、ということです。

また最近、個人と組織の心理的距離の研究において、一人ひとりに適正距離があると考えられています。それなら、組織アイデンティフィケーションも、一人ひとりにちょうどよい高さがあるはずです。もっとも、あまりに低すぎると、組織のなかでの居心地が悪くなり、個人として不利な立場に置かれてしまうこともあります。

以上を踏まえると、企業はむしろ従業員の職業アイデンティフィケーション向上を目指した方がよいかもしれません。それが事業成長をもたらすと共に、組織アイデンティフィケーションも高める可能性があるからです。つまり、従業員に「組織を好きになってください」と伝えるより、「組織を好きにならなくてもかまいませんが、仕事にはこだわりをもってください」と伝える方が、結果的に会社を好きになる人が増えるかもしれないのです。

最近、自分のパーパスを考えた上で、会社のパーパスとのつながりを見つける研修が目立つように

なりました。これは、個人が会社との適正距離を測り、組織アイデンティフィケーションを適度に高める意味で、一定の効果があるでしょう。

静かな退職の実践者にも働いてもらうことが大切では

最近、「静かな退職」が話題になっています。これまでの文脈でいえば、組織アイデンティフィケーションが高くない状態といえます。個人が日本で静かな退職を実現するのは決して簡単ではない、と私は考えています。なぜなら、日本の職場は一般的にジョブの線引きが明確でないため、自分の役割だけを果たそうとする人が評価されにくく、排除されやすいからです。

一方で、経営視点では、職業アイデンティフィケーションをもつ静かな退職の実践者を排除しないことは、組織内の人の尊厳を守ることにつながります。人材不足時代には、静かな退職の実践者をアイデンティフィケーションの多様性の体現者と捉え、活用を図ることが大切かもしれません。

高尾義明（たかおよしあき）
京都大学教育学部教育社会学科卒業。大手素材メーカーを経て京都大学大学院経済学研究科博士課程修了。東京都立大学教授などを経て、2025年4月より現職。東京都立大学名誉教授。『組織論の名著30』（ちくま新書）、『50代からの幸せな働き方』（ダイヤモンド社）など著書多数。

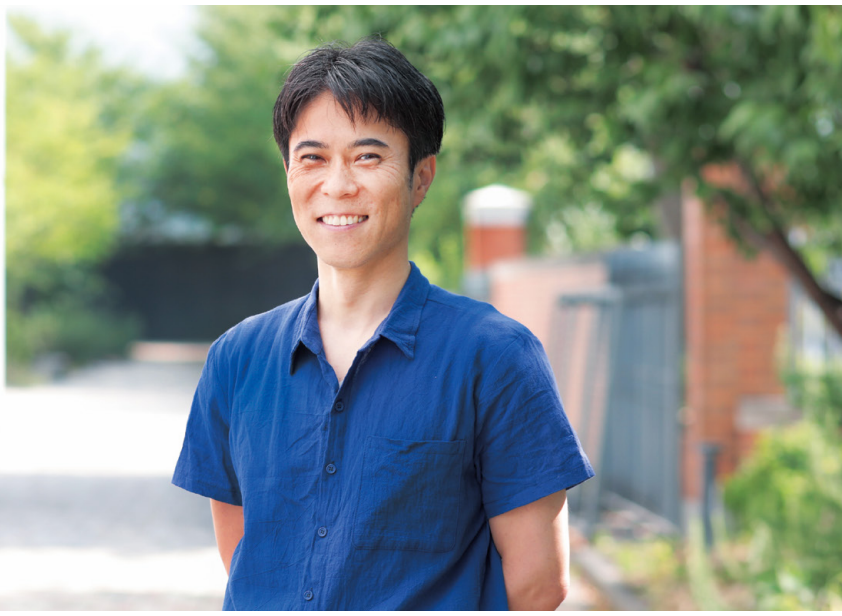
視点 3

感情労働と尊厳ある職場

感情労働レベルの線引きやケアの充実が必要ではないか

関谷大輝氏
東京成徳大学 応用心理学部 健康・スポーツ心理学科 准教授

text：米川青馬　photo：平山 諭



働く個人の尊厳が毀損されがちな仕事の一種が「感情労働」だ。感情労働では、個人の尊厳はどのように損なわれる可能性があるのか。企業や人事は、感情労働をどのように捉え、どう扱えばよいのか。日本で感情労働研究に取り組む数少ない研究者の1人、関谷大輝氏に伺った。

感情労働とは、一言でいえば「感情をコントロールしないと成立しない仕事」のことです。自分の感情をコントロールし、顧客に喜んでもらったり満足感を高めたりして、商品販売やサービス提供などに結びつける仕事を指します。

1983年に感情労働という概念を初めて提唱した

アーリー・ホックシールドは、その典型例として航空会社のキャビンアテンダントを挙げました。他にも営業職、看護師、小売店や飲食店の店員、学校の先生などが感情労働にあてはまります。

しかし現在では、感情労働はこれらの職業にとどまりません。実に多くの仕事のなかに、感情労働の要素が見られるようになっています。例えば、企業の「管理職」は、今や間違いなく高度感情労働の担い手です。現代の管理職は、上層部の意図を汲み、部下の想いを受け取り、ハラスメントに注意し、多方面のステークホルダーと良い関係を築くことが求められています。いつの間にか、管理職はあらゆる局面で高度な感情コントロールが必要な仕事になったのです。

せっかくなら感情労働も上手に楽しくできた方がよい

感情労働の大きな特徴は、「相手に本音を言えない」「偽の感情を装う必要がある」ということです。腹の立つ客に対して、率直に「ひどいですね」「帰ってください」などと言うことはできません。そうした感情を抑え込み、作り笑いをして、心にもないことを言わなくてはならないのです。

そうやって本音と建て前を使い分けると、自分の内面で葛藤が起き、ストレスがたまります。これを「感情的不協和」といいます。ホックシールド以来、感情労働ではこの感情的不協和が問題とされてきました。個人の感情を売り物として提供する仕事を良くないものとして捉える研究者もいます。

しかし、私の考えは少々異なります。確かに、感情労働をせず、素の自分のままで働けるのなら、それに越したことはありません。しかし現実的には、多くの職業が感情労働的であり、感情労働を避けるのはかなり難しくなっています。そうであるなら、せっかくなら感情労働も上手に楽しくできた方がよいのではないか、というのが私の研究スタンスです。

では、どうしたら感情労働が上手に楽しくできるようになるのか。ポイントを紹介します。

どうしたら感情労働が上手にできるようになるのか

1つ目に大切なのは、「感情労働への理解」を深めることです。一口に感情労働といっても、職業によって感情労働のレベルや特徴はそれぞれ異なります。例えば、コンビニの店員は、多くの来店客に向けて短時間で定型的な感情労働を繰り返す仕事です。一方で、看護師は患者一人ひとりに向けて、深く個別的な感情的コミュニケーションを丁寧に行う必要があります。さらに、コンビニ店員とカフェ店員を比べてみても、感情労働の性質や頻度は似ているかもしれませんが、細かく見ていくと求められる接客は異なるはずです。このように感情労働の質や内容をよく理解した上で、自分の向き不向きを考えてみることが肝要です。

2つ目に、「深層演技」を目指すことをお薦めします。感情労働論のベースには、社会学者アーヴィング・ゴッフマンの「ドラマツルギー」という概念があります。ドラマツルギーとは、簡単にいえば、人々はその場その場で各自にふさわしい役割を演じており、社会はその演技的コミュニケーションで成り立っている、という考え方です。

感情労働の演技には、表層演技と深層演技の2種類があります。表層演技とは、本心とは異なる感情表現を表面的に作ることです。作り笑いやお世辞などは表層演技です。対する深層演技とは、自分の職業にふさわしい感情を本心から抱こうとすることです。例えば、カフェ店員が客にコーヒーを渡すとき、作り笑いをするのが表層演技、本当においしいコーヒーを味わってもらいたいという気持ちで笑顔を見せるのが深層演技です。

両者を比較すると、深層演技の方がストレスに結びつきにくく、心理的にはむしろポジティブな効果が生まれやすいという研究結果があります。もちろん、深層演技にもエネルギーは必要なので疲れることもありますが、一般的には深層演技の方が望ましいケースが多いです。深層演技がうまくできると表層演技のように感情を偽ったり隠したりせず

に済むため、ストレスが減る可能性があります。

「組織的な感情の管理」ができている企業は少ないのでは

3つ目に、練習や実践を通して感情労働に「習熟する」という視点を提案したいと思います。スポーツでも芸術でも何でもそうですが、初心者は基本的にあまり楽しめません。習熟するにつれて本当の楽しさを味わえる機会が増え、ストレスの質も変わってくるものです。その点は感情労働もまったく同じです。深層演技に関しても、学んだり、経験を積んだりすることで、上達していける可能性があります。

しかし、私が知る限りでは、このような視点から業務を捉えて、従業員の感情労働を育成する企業はかなり少ないと思われます。

感情労働の成立要件の1つに、「組織的な感情の管理」があります。これは、企業が感情労働に関する研修教育体系を用意したり、従業員がどのレベルまで感情労働をするかを線引きしたり、感情労働の何をどのように評価するかを定めたり、感情労働のメンタルヘルスケアの仕組みを用意したりすることを指します。この組織的な感情管理が充実している企業が少ないのです。

例えば、「カスハラ」という言葉が生まれたことは、感情労働者にとって間違いなくプラスになっています。なぜなら、感情労働をしすぎなくてよい流れができたからです。しかし、それだけでは不十分です。今後は、企業が従業員の感情労働レベルを線引きし、どこまですべきか、どこからはしなくてよいかを明確にすることが肝要です。

また、これからは感情労働の研修やメンタルヘルスケアの充実もポイントになるでしょう。従業員が研修を通じて感情労働スキルを高めることは、企業業績アップにつながるだけでなく、従業員のストレス減少やエンゲージメント向上にもつながるはずです。従業員の尊厳の毀損を防ぐことにもなるでしょう。さらにメンタルヘルスケアを通じて、従業員の感情を守ることも大切です。

冒頭で説明したとおり、管理職も高度感情労働の1つです。管理職向けの感情労働研修やメンタルヘルスケアなどもあってよいと思います。

テクノロジーの影響を受け定型的な感情労働は減るだろう

今後の感情労働は、AIやロボット、ICTなどのテクノロジーの影響を受けて、どんどん変わっていくと思います。

その兆候はすでにあります。例えば、スーパーや小売店では、セルフレジが増えています。セルフレジでは、客が自ら商品のバーコードを読み取り、自ら精算をしなくてはなりませんが、多くの人は文句を言うことなく使っています。結果的に、感情労働を求められる人員は減っています。

同様に、レストランの配膳ロボットやホテルの自動チェックインシステムなども増えています。またコールセンターでは、簡単な問い合わせ対応をAIが行うようになってきています。これらのテクノロジーの進歩によって、さまざまな人が定型的な感情労働から解放されてきているのです。この流れは、今後さらに本格化するでしょう。

同時に、顧客側の意識も変化しています。コンビニなどでセルフレジを使う人たちは、店員から「ありがとうございました」と言われなくても、あまり気にしなくなりました。これからは、こうした定型的な感情労働はなくてもかまわない、という人が多くなっていくかもしれません。

ただ一方で、高級なサービスや、深い人間関係が必要な業種では、相変わらず高度な感情労働が求められるでしょう。おそらく今後の感情労働は二極化が進み、高度な感情労働が残り続ける一方で、定型的な感情労働は減っていくだろうと思います。

関谷大輝（せきやだいき）
早稲田大学卒業後、横浜市役所入庁。公務員の傍ら、2011年筑波大学大学院博士後期課程修了。2013年より現職。専門は産業心理学、感情心理学、観光心理学。主な研究テーマは感情労働、感情の働き、温泉心理学。著書に『あなたの仕事、感情労働ですよね？』（花伝社）など。

尊厳ある職場を実践する2つの事例

事例 1 大日本印刷

「人類の尊厳」を重視することで社会からの信頼獲得と『誰もが活躍する職場づくり』へ

宮間三奈子氏
大日本印刷株式会社 常務取締役

text：白谷輝英　photo：伊藤 誠

大日本印刷（以下「DNP」）は、グループの行動規範に「人類の尊厳と多様性の尊重」を盛り込んでいる企業だ。その理由と、実現に向けて取り組んでいる施策について、同社の常務取締役でダイバーシティ&インクルージョン推進室担当でもある宮間三奈子氏に聞いた。

DNPは従業員が従うべき倫理観や行動基準を、全10項目の「行動規範」としてまとめている。その1つに挙げられているのが、「人類の尊厳と多様性の尊重」だ。

「この言葉を行動規範に盛り込んだのは、『人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。』という企業理念を実現するためです。それには社会からの信頼が欠かせず、ゆえに、すべての人々の権利を尊重する企業姿勢を明確にしています。

もう1つの理由は、お客様に大きな価値を提供したいからです。DNPは約2万社のお客様とお付き合いがあり、多種多様な方にサービスを提供しています。皆様の希望をかなえるには、当社も多種多様な人材をそろえることが必要です。

そんな思いがあるため、『人類の尊厳と多様性の尊重』という行動規範を掲げているのです」

こうした背景があり、DNPではダイバーシティ&インクルージョン（D&I）関連の取り組みを積極的に進めてきた。1990年代後半からいち早く推進してきたのは、女性活躍に関する取り組みだ。

「当社は『男性育休100％宣言』を出していて、2024年度における男性育休取得率は96.4％に達しました。また、女性管理職比率は10.4％で、女性の育成と登用についても数値目標を定めつつ進めています（データは共にDNP単体）」

社内イベントなど多彩な施策でD&Iの定着を目指す

2018年にDNPの代表取締役社長に就任した北島義斉氏は、さらにD&Iを加速。多様な人材を採用するだけでなく、それぞれが能力を存分に発揮できること、すなわち「インクルージョンがあたりまえになっている」職場づくりも進めている。その一環として開かれているのが、社内イベント「ダイバーシティウィーク」だ。

「これは社員のD&Iに対する当事者意識を高める催しで、毎年1～2週間かけて実施しています。2025年は、識者や著名人による講演、LGBTQ+の当事者を交えたトークショーなど、全26種のプログラムを提供。全グループ社員の約3分の1にあ

たる1万2000人が参加しました」

2019年からスタートした社内複業制度も、D&I推進に一役買っており、「ダイバーシティ＆インクルージョン推進室」との複業を希望する人は少なくない。ここでD&Iに関わることで、他者を尊重する気持ちを育んだり障がい者への理解度が高まったりするケースはかなり多いようだ。また、成長を遂げた人が元の部署に戻ることで、良い学びがさらに広がっていくケースもあるという。

さらにDNPは、人が無意識のうちにもってしまう思い込みや偏った物の見方を取り払う「アンコンシャス・バイアス研修」も行っている。2023年11月より社長や役員から順次受講を開始し、2024年度までに75.1%、2万2000人以上の従業員が修了した。

「アンコンシャス・バイアス研修の効果は、従業員の間に『自らの意見を自由に言っていいのだ』という雰囲気が醸成され、多様性を発揮する手助けになることです。以前の当社では、一般的な社内研修のグループワークなどで自分の意見を言いづらそうにしたり、他責思考に基づいて発言したりする人が多く見受けられました。ところが、ここ3年ほどはそうした人が激減し、当事者意識をもって前向きに発言する人が多数派です」

このようにD&Iに力を入れ、経営層も事あるごとに「人類の尊厳と多様性の尊重」を従業員に強調しているDNPだが、それでも、浸透には時間がかかるというのが宮間氏の実感。

「ダイバーシティウィークの感想を聞くため、従業員にアンケートをとったところ、ダイバーシティウィークの存在すら知らなかったという人が散見されました。これは私たちにとって、非常にショックな出来事でしたね。そこで、全従業員が使っているスケジューラーにダイバーシティウィーク関連の予定が自動的に表示される仕組みにして、参加率を高めました。

ただ、上から押しつけるだけのやり方では限界があります。D&Iが従業員にとって『自分ごと』になり、自ら取り組むよう促す仕掛けを、これからも続けていかなければと考えています」

目に見える成果を求めつつ 互いに感謝し合える社風を築く

D&Iを自分ごとにするには、相手と向き合い、個を尊重する機会を数多く得ることが大事だというのが宮間氏の考えだ。

「私が管理職になって間もない頃、当時中学生だった娘に仕事の愚痴をこぼしたことがありました。そのとき娘から、『仕事の話をしているときのお母さんは目がキラキラしているね』と言われ、ハッとしたのを今も覚えています。当時の私は多忙で、娘と過ごせる時間も限られていました。せっかく母親と過ごせる時間なのに仕事の話ばかりで、娘からすれば不満だったはずです。それなのに、こちらを気遣う娘の姿を見て、相手を思いやり尊重することの大切さを改めて学びました。そうした身近な学びがD&Iに役立つことは、意外に多いのではないでしょうか」

国連が採択した「世界人権宣言」には、全人類が生まれながらにして、尊厳について平等だと明記されている。一方、企業では従業員の価値を組織への貢献という視点で判断しがちだ。時には、数字としての成果を生み出せない人を責めて尊厳を傷つけることもあるが、宮間氏はこうした動きを牽制する。

「企業が利益を伸ばすには成果が必要ですが、それだけを求めるのでは不十分です。職場には、数字としての成果は出していなくても、いるだけで周囲を和ませる人がいるじゃないですか。そういう人を『あなたがこの会社にいることに価値がある』と肯定できたり、従業員がお互いに感謝を伝え合ったりできる雰囲気も大事だと思うのです。

目に見える成果を短期的に追求する環境のなかでは、誰もがすぐに結果を出せるとは限りません。

期待に応えられない状況で、責任を感じる人もいるでしょう。しかし、人には必ず良い点があり、力を発揮できると私は信じています。そうした環境でも一人ひとりの強みを大切にし、業績とのバランスをとることが、多様な人材の挑戦を促すことの実現につながるのだと私は考えています」

事例
2 ファイブグループ

“楽しい”が満載で縦横斜めの関係が濃厚な職場とは

渡邉大地氏（右）
ファイブグループ 人事部 部長

浅川めぐみ氏（左）
ファイブグループ 経営企画室 室長

text：荻野進介　photo：伊藤 誠

Great Place to Work® Institute Japan（GPTW）が主催する2025年版「働きがいのある会社（従業員100～999人部門）」ランキングにて7位を受賞、同ランキングの常連となっているのが、東京都武蔵野市に本社のあるファイブグループである。その「働きがい」はどのように担保、醸成されているのだろうか。

初対面のお客様に堂々と自己紹介する、会計時、レシートの裏にお客様と自分の名前を書き、次回、このレシート持参で500円以下のメニューが1つ無料になると告げる……。来店客が思わず笑顔になってしまうこのサービス、個人経営の店の従業員がやるのなら分かる。だがしかし、ここは、ファイブグループ傘下のれっきとしたチェーン店の居酒屋なのだ。

都内に本社をもち、国内外に27ブランド、約140店舗の居酒屋、ダイニングを展開する同社は「“楽しい”でつながる世界をつくる」をミッションとして掲げる。

なぜ「“楽しい”」なのか。それには、創業者でもある現社長の坂本憲史氏の原体験があった。経営企画室室長の浅川めぐみ氏が話す。「学生時代にバックパッカーとしてインド旅行に行ったところ、期待したような価値観の変化がなかったそうです。ところが帰国後、東京駅を行き交う人たちの顔がインドの人々とは違って笑顔とはほど遠いものだったと。そこで価値観が初めて変わり、経済の豊かさイコール幸せではない、楽しむことや笑顔が大切であり、そのために、それらを創り出す飲食業を立ち上げようと考えたそうです」

坂本氏が同社を立ち上げ、吉祥寺で居酒屋を始めたのが2003年のことだ。以来、「関わる全ての人が楽しくなれる環境をつくる」を理念として掲げていたが、2020年、組織の拡大に合わせ前述のミッションに作り替えたという。

同社には社員が約400名であるのに対し、アルバイトは約2000名いる。人事部部長の渡邉大地氏が話す。「彼らには、目の前のお客様に『楽しい』と思っていただき、次もまた来てもらう、その『また来たい』を作ることがあなたたちの仕事なんです、と伝えています。マニュアルはなく、次に『お客様にそう思ってもらうにはどうしたらいい？』と聞くと、声かけや自己紹介など、自分なりの方策を考え始めるんです。それがやりがいになって、仕事自体が楽しくなってきます」

浅川氏が付け加える。「仕事を苦痛と感じない、人生まるっと楽しめる人になってほしい。単なる

お金稼ぎの場ではなく、生涯の友だちを作ったり、なかなかできない体験をしたりする場として、うちでの仕事を楽しんでほしいのです」

アルバイトを含め、全社員が“楽しい”を創り出す場も設けられている。毎年夏、店を休む形で行われる5IVE FES（ファイブフェス）という社内イベントだ。キャンプ場を貸し切り、自分たちで屋台を出し飲食を楽しむ。有志によるバンド演奏があり、事業部対抗の綱引きもある。社員、アルバイト、社員の家族、店の常連など、約1500名が集まる。「会社の理念をしっかり体感してもらう場といえるでしょう。参加しても給料は支払われませんが、新卒1年目の社員は例外で、仕事として来てもらいます。最初の年に、この会社で働くのは楽しいと感じてもらう。2年目、3年目になると、トレーナーという形で新卒の面倒を見る役割が与えられる。そうすると、楽しいから参加しようと本気で言えるようになるんです」（渡邉氏）

ビジョンを形にするための行動指針5IVE WAYS

同社のビジョンは「21世紀を代表する飲食カンパニーになる」というもの。それを形にするための行動指針が5IVE WAYSである。①“インテグリティ”を持ち行動せよ、②まずは笑顔で“楽しめ”、③ダサくなるな、“モテる人”であれ、④仲間に“リスペクト”を持ち“承認・称賛”せよ、⑤毎日の出会いに“感謝”しコミュニティに“貢献”せよ、の5つだ。

冒頭にインテグリティという言葉が来ている。「誠実に約束を守り、言い訳をせず、自分にごまかしがないこと。これをインテグリティと定義しています。信頼を作り、成果や成長、発展を生み出すための、人と関わる土台だと捉えています」（浅川氏）

モテる人という言葉も興味深い。「行動力でも思考力でも、自分の強みをしっかり認識し、それを10倍にも100倍にもしていける人がモテる人です。『自分はこういうことができる』としっかり周囲にアピールし、モテてモテてモテまくり、自分を成長させてください、という意図も込められています」（渡邉氏）

同社のユニークな点は、こうした守るべき理念やルールをアルバイトの評価にまで組み込んでいることだ。

それはStep Up Program（ステップ・アップ・プログラム。略称SUP〈サップ〉）と呼ばれ、ルーキー（新人）からキャプテンまでの6段階に応じ、基本給の他に能力給として給料に加算され、それぞれのバッジも支給される。月次で専用の面談が行われ、仕事の本質的な意味を再確認する。階層に応じたSUPが存在し、一般社員はもちろん、エリアマネジャー、部長、役員に至るまで適用される。

渡邉氏は組織のなかに縦横斜めの関係を作りたいと考えている。

「縦は事業の成長にじかにつながるもの。具体的なスキルを培うOJTがそうです。上司・部下の関係もそうですね。具体的には1on1の研修やSUPに関する面談が相当します。

横とは成長実感に関わるものです。うちには複数の事業があり、どこに配属されるかで、例えば、店長になれる時期が異なってきます。そこで必須になるのが階層別研修です。一緒に学ぶことで、自分の優れた点や足りない点が分かり、ギャップという意味で成長実感につながっていく。

斜めというのは、5IVE FESに代表されるイベントです。その他にも、花見やバーベキューなど盛りだくさんのイベントがあり、そこでは上司でも部下でもない、斜めの関係が形成されます」

社内公募も活発だ。「新規事業をやりたい人、ハワイの店舗で挑戦したい人、採用担当を希望する人、すべて公募で解決します。職種という縛りは弱く、やる気と能力が認められれば比較的簡単に異動ができます。こうした施策の背景にあるのは『その人らしさ』だと考えており、人事として非常に尊重しています。『らしさ』を見つけられるような会社でありたいです」（渡邉氏）

アルバイトも回答するGPTWアンケートにおいて「仕事に行くことが楽しみである」が非常に高いスコアであるという。「らしさ」を尊重し“楽しい”でつながった職場は働きがいを高めるのだ。

PART 4
調査報告

社員の尊厳を保つ・損なう職場とは
―職場の尊厳に関する意識調査

働く個人は、職場で人間として尊重され、人格や価値を認められているのだろうか。職場における尊厳はどの程度保たれているのか、あるいは損なわれているのか。本調査ではその実態を把握した上で、ハラスメント経験や人事制度、上司・職場・職務の特徴など、どんな職場環境が職場の尊厳と関係しているのか、職場の尊厳は離職意向や孤独感など本人の心的コンディションにどう影響しているのかを探索的に検討していく。

藤村直子 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 主任研究員

個人の認知から見る職場の尊厳

調査概要は**図表1**のとおりである。相対的に雇用環境が保護されている正社員であっても、職場において尊厳が損なわれ得ることを鑑み、その実態を明らかにしたいと考え、20代から50代の正社員を調査対象とした。各年代、性別、職種、勤務先の従業員規模に偏りが生じないように回収した。

職場の尊厳の測定については、Thomas & Lucas（2019）による Workplace Dignity Scaleを道谷・正木（2024）が日本語訳した「職場の尊厳尺度」の項目を用いた。「尊厳」が保たれている状態を示す5尺度14項目、反対に尊厳が損なわれている「侮辱」の状態を示す1尺度4項目の計18項目から成る（**図表2**）。

具体的な項目例と回答結果を**図表3**に挙げた。「尊厳」に関する5項目について、「非常にそう思う」は1割に満たないが、「ややそう思う」まで含めると約6割が職場では尊厳が保たれていると感じているようだ。一方、「侮辱」の項目では、約2割が職場で尊厳が損なわれているという回答だった。

以降、「尊厳」（14項目の平均値）と「侮辱」（4項目の平均値）の2変数を用いて分析を進める。プラス方向の尊厳だけでなくマイナス方向の侮辱の面からも捉えているのは、職場で両方の状態が両立し得るからである。実際に、本調査での2変数間の負の相関は弱いものだった（-.289、$p < .01$）。

回答者属性による違いを見ると、「尊厳」は管理職の方が高く（一般社員4.71、管理職5.13、$p < .001$）、「侮辱」は一般社員の方が高い（同3.43、3.08、$p < .01$）。年代別の有意差を見ると、「尊厳」について40代・50代は20代に比べて低く、50代は30代に比べて低い（20代5.06、30代4.84、40代4.68、50代4.54、$p < .001$）。管理職に限定しても、50代は30代に比べて低い（30代5.57、50代4.89、$p < .05$）。50代は尊重され認められる経験が少ないこと、本人の期待値の高さから回答傾向が低くなることなどが解釈として考えられる。年代の背景にある他の要因が影響している可能性もあるため、断定的に捉えることは避けたいが、周囲が思っている以上に尊厳が保たれていると感じられていない対象層の存在を心にと

図表1 調査概要「職場の尊厳に関する意識調査」

調査目的	会社・職場において、自身の尊厳（人間として尊重され、その人格や価値が認められること）が保たれているか、傷つけられ損なわれているか、その実態を把握すること。ハラスメントを受けた経験や、人事制度、上司、職場のサポートといった職場環境など、何が職場の尊厳と関係しているのか、適応感、孤独感、離職意向、「静かな退職」意識といった本人の心的コンディションへの影響を明らかにすること
調査対象	20代から50代の会社勤務正社員（経営者・役員を除く） ※年代、性別、職種（営業／サービス／事務／技術）、勤務先の従業員規模（100～999名／1000～4999名／5000名以上）が均等になるように回収
調査内容	・職場の尊厳に関する意識 ・ハラスメントを受けた経験 ・職場環境（人事制度、上司の特徴、職場のサポート、評価の手続きの公正さ、職務特性） ・本人の状態（適応感、幸福感、情緒的消耗感、孤独感、離職意向、静かな退職）　など
調査方法	インターネット調査
実施期間	2025年8月22～26日
有効回答数	1338名
回答者の属性	性別：男性49.6%、女性50.1%、その他0.1%、答えたくない0.1% 年齢層：20代24.8%、30代24.7%、40代25.3%、50代25.3% 役職：一般社員83.5%、管理職16.5% 職種：営業25.0%、サービス24.4%、事務25.0%、技術25.6% 従業員規模：100名以上499名以下23.4%、500名以上999名以下10.3%、1000名以上2999名以下23.0%、3000名以上4999名以下10.3%、5000名以上9999名以下9.6%、10000名以上23.4% 業種：製造業30.8%、非製造業69.2% 上場区分：上場48.0%、非上場52.0%

めておきたい。なお、「侮辱」については、年代別に統計的に有意な差は確認されなかった（同3.39、3.45、3.39、3.28）。

尊厳が損なわれた経験 具体的なエピソード

どんなときに尊厳は損なわれたと感じるのだろうか。自由記述で回答のあった200件について、先行研究をまとめたGibsonら（2023）による「Dignity Framework」を参考に、「不満・疎外」「軽蔑・排除」「使い捨て・消耗」の3つのカテゴリに分類した（図表4）。

「不満・疎外」は、つながりや役割を断たれ、周縁化される（主流から排除される、とるに足らない存在として扱われる）ことで、具体的には、無関心・無視、意見が反映されない、業務・役割の過小化、評価・承認されないなどが確認された。「軽蔑・排除」は、侮辱や不当な扱い、差別的な排除を受けることで、人格・能力の否定、人前での侮辱、その他侮辱的言動や、不当な非難・対応、差別などが含まれる。「使い捨て・消耗」は、代替可能な道具として扱われることで、代替可能な労働力、事情への配慮のなさに関するコメントが確認された。

記述内容を見て、自分だったらこれは尊厳が損なわれた経験とはならないという感想をもった読者もいるかもしれない。同じような経験でも、一人ひとり受け止め方は違うし、周囲との関係性や本人の期待によっても、尊厳を損なわれたと感じる程度は変わる。同じ人でも時と場合によって感じ方が異なることもあるだろうし、経験が繰り返されたことによって次第に尊厳が損なわれていくこともあるだろう。書かれていることだけでは文脈や背景を理解しきれないところは当然あるが、記述内容から推察すると、その出来事を起こしている相手がいる場合、必ずしも故意に傷つけようとしていることばかりではなく、無意識にやっていたり、よかれと思ってやっていたりすることもあるように思われる。受け手の主観によるものなので、そこが尊厳の認知の難しいところでもある。

これらの尊厳が損なわれた経験をした人は、何らかの行動をとったのだろうか。経験した出来事によっても対処

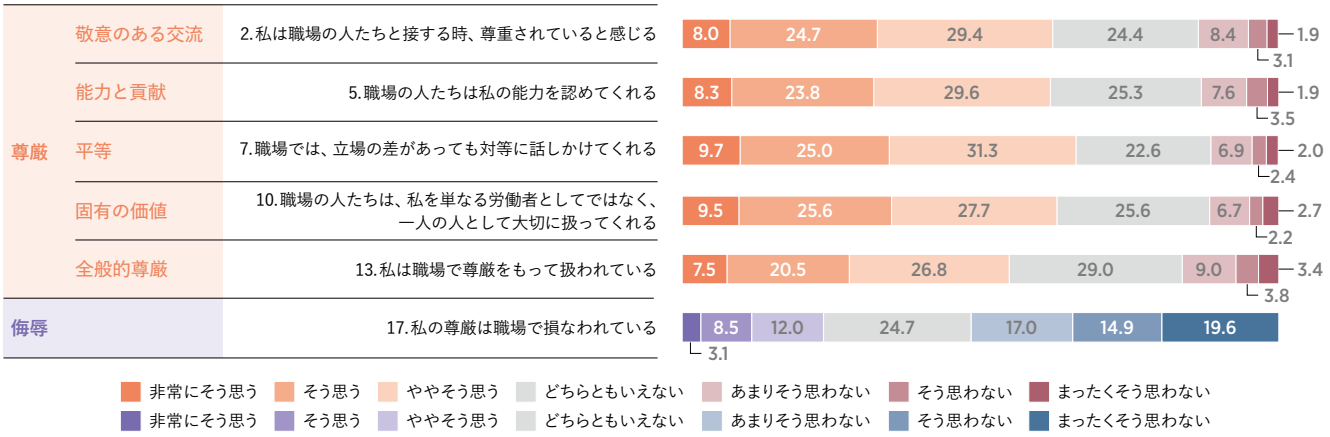
図表2　職場の尊厳尺度　※いずれも7件法

尺度	下位尺度	内容	項目数	信頼性	平均値（標準偏差）
尊厳 Dignity	敬意のある交流 Respectful interaction	職場での交流において敬意をもって扱われる	3	α=0.975	4.78 (1.17)
	能力と貢献 Competence-contribution	職場で能力や貢献が認識され、評価される	3		
	平等 Equality	地位や役割にかかわらず、職場で対等に扱われる	2		
	固有の価値 Inherent value	一人の人間としての価値が認められる	3		
	全般的尊厳 General dignity	職場で尊厳が保たれているかという全般的な評価	3		
侮辱 Indignity		職場で尊厳が損なわれる	4	α=0.956	3.38 (1.57)

※Thomas & Lucas（2019）Workplace Dignity Scaleを道谷・正木（2024）が日本語訳した項目を使用

図表3　職場の尊厳　各尺度の項目例と回答結果〈単一回答／n=1338／%〉

あなたが現在働いている職場についておたずねします。
以下の各文について、7つの選択肢からあなたの考えに最も近いものをお選びください。



※%は小数第2位で四捨五入しているため、グラフ中の数値を足し上げた値と合計の数値などが一致しない場合がある

図表4 尊厳が損なわれた経験〈自由記述より抜粋〉

現在お勤めの会社・職場において、ご自身の尊厳（人間として尊重され、その人格や価値が認められること）が傷つけられた、損なわれたと感じた経験として、どのような出来事がありましたか。
具体的な内容やエピソード、どのような関わりがあってそう思ったのか、どのような気持ちになったのかなど、差し支えない範囲でかまいませんので、お書きください。

カテゴリ	テーマ	件数	コメント例	年代	性別	役職	職種
不満・疎外	無関心・無視	23	トラブルがあっても知らんぷりされる	50 代	男性	管理職	サービス
			新入社員には席があるのに、私は個人席がない	40 代	女性	一般社員	技術
			自分だけ無視されたり、情報共有してもらえなかったりした	30 代	女性	一般社員	営業
			自分の名前が名簿から漏れていたとき	20 代	女性	一般社員	事務
	意見が反映されない	9	チームの一員として意見を述べたら「そんなもの」と言われ意見を無視されることが頻繁にあった	50 代	女性	一般社員	事務
			経験や知識に基づいて正しい判断をしていても、聞く耳をもってもらえず、上の間違った意見がまかり通る	40 代	男性	一般社員	サービス
			新人だから意見を発するなと上長から言われたこと、お前の考えはおかしいと人格否定をする発言をされたこと	20 代	女性	管理職	営業
	業務・役割の過小化	4	やることがない	50 代	男性	管理職	サービス
			上司から、不当に能力以下の業務を要求されたことがあった	40 代	女性	一般社員	営業
	評価・承認されない	17	自分が書いた資料を何も理由をつけず、却下された	20 代	男性	一般社員	技術
			仕事で成果を上げても褒められなかったどころか、悪いところを探して責められたこと	40 代	男性	管理職	営業
			努力はしたものの結果が出せず、それについて努力不足だと一蹴されたこと	30 代	男性	一般社員	サービス
軽蔑・排除	人格・能力の否定	15	今まで何を学んできたのかとバカにされた	40 代	女性	一般社員	技術
			頭ごなしに仕事のやり方を否定され、追い込むような言い方をされる	50 代	女性	管理職	営業
			人格否定。性格が仕事に不向きと言われた	30 代	女性	一般社員	サービス
			自分が慣れないながらも精一杯努力して行った初めての業務に対して、上司から否定的な意見を言われた挙句、職場に必要とされていない旨の発言をされ、自分の存在価値を見出せなくなった	20 代	男性	一般社員	営業
	人前での侮辱	8	仕事とは関係ない自身のコンプレックスや短所について気持ちを逆撫でするような発言を人前で平然と上司にされたとき	20 代	男性	一般社員	サービス
			指導者に同僚が大勢いる前で「こいつ全然ダメ」と言われたこと	40 代	男性	一般社員	技術
			多くの人がいる場で怒号を浴びせられたことがある	40 代	男性	管理職	営業
	その他侮辱的言動	44	おめぇ、おまえと呼ばれたとき	40 代	女性	一般社員	技術
			社員同士の関係は良いと思うが、カスハラには傷つけられる。社員からのフォローは入るし、他の社員がカスハラにあったら、声をかけたりするが、月2～3度は誰かしら怒鳴られたりものを投げつけられたり机をたたいて威嚇されたりしている	50 代	女性	一般社員	サービス
			セクハラやパワハラを受け、自主退職するように仕向けられたことが何度もある（癪なので辞めはしていない）	20 代	女性	一般社員	技術
	不当な非難・対応	29	上司のミスを私がやったと責任を押し付けられたこと	20 代	女性	一般社員	技術
			上司と口論になり、二度と評価を上げることはしないと言われたとき	40 代	男性	管理職	事務
			入社した頃の上司がパワハラで、「仕事できると思うなよ、普通だからな」「先輩が自己評価低いんだからもっと自分の評価も下げろ」と言われた	30 代	女性	一般社員	事務
			単なる職場の同僚の男性から個人的な食事に誘われ、断ったら仕事の連絡が来なくなった	40 代	女性	一般社員	技術
			ルールに反するようなことを勧められた、怒られた際に守ってくれなかった	20 代	女性	一般社員	営業
	差別	8	時短の社員へのフォローが当たり前とされ仕事や休みを譲るのは当然であると認識されていること	40 代	女性	一般社員	サービス
			以前の上司に、業務上困った出来事の解決策の相談を申し入れたら、あからさまにため息交じりにそっぽ向いて嫌な顔をされ、逆に驚いた。そのことについて、冷静に正当な苦情・抗議の意を伝えたら、表面的な対応はしてくれたが、「オンナコドモに意見されて気分悪い」という態度は、その人が定年退職するまで変わらなかった	50 代	女性	一般社員	事務
使い捨て・消耗	代替可能な労働力	18	体調（肉体）やメンタルヘルスの状態が不調でも、そんなの関係なしというような扱いを受けている。ノルマ、マニュアル通り、体調は無視です。整えて当たり前なものとして捉えられています	30 代	女性	一般社員	サービス
			コマのように扱われている	40 代	男性	管理職	サービス
			役に立たないといった心ない言葉を周囲と自分に何度か言われたことがあった	40 代	男性	管理職	事務
			使えない呼ばわりされたとき	50 代	男性	一般社員	サービス
	事情への配慮のなさ	11	こちらの都合は関係なく、仕事を優先させるから。すぐやれ、今日中にやれ、など	30 代	男性	管理職	営業
			介護に対する理解がない	50 代	女性	一般社員	事務
			とても雑に異動の話が決まったとき	50 代	男性	一般社員	サービス

行動は変わり得るものだが、全体としては、「1.職場の同僚」「2.上司」「6.家族や社外の知人・友人」という身近な人への相談が相対的に多く選ばれていた(図表5)。内容に応じて、「3.人事」「4.会社が設置している相談窓口」「5.医師やカウンセラー、弁護士などの専門家」への相談もあるようだ。「7.転職を考えた」という人も2割強いる。なかには「8.しばらく会社を休んだ」という人もいた。

一方、約3割は「10.特に何もしなかった」という回答である。その理由をたずねたところ、約7割は「1.何をしても解決にならないと思ったから」を選んでいる(図表6)。これは厚生労働省(2024)「職場のハラスメントに関する実態調査報告書」のハラスメントを受けて何もしなかった理由として最も選ばれていた選択肢である。次に多い理由は、「7.自分が我慢すればいいと思ったから」で約4割が該当する。尊厳が損なわれる経験をしていても、それはどうしようもないことだというあきらめを感じている様子がうかがえる。

また、4人に1人は「2.身近に相談できる人がいなかったから」を選んでいた。自分が傷ついたとき、困ったときに、身近に相談できる人がいない状況が、さらなる尊厳の棄損につながることが懸念される。「4.会社での評価・評判に良くない影響や不利益があると思ったから」も約2割いた。会社の雰囲気として、声を上げること自体が難しい環境であることが推察される。「3.社内に相談できる窓口や担当部署がなかったから」「5.どうしたらいいか分からなかったから」という回答も一定数あったことから、フォーマル、インフォーマルな支援の糸口が本人の手の届くところにあることの大切さが示唆される結果といえよう。

ハラスメント経験は尊厳の棄損につながる

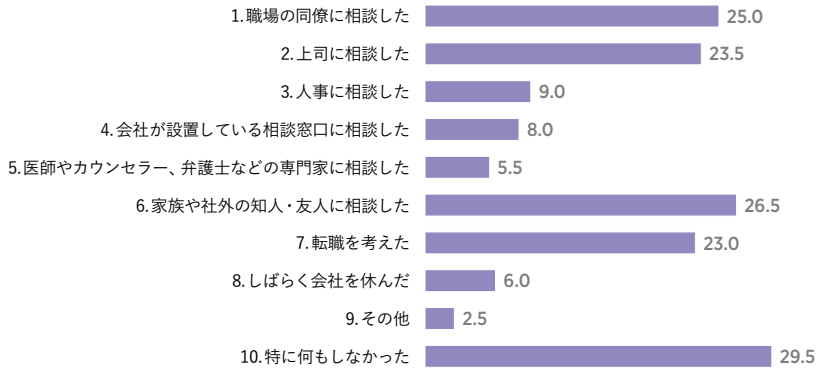
図表4の尊厳が損なわれた経験に、ハラスメントに関する記載が散見されたように、ハラスメントを受けた経験は職場の尊厳に関する意識と関係しているようだ。ハラスメント経験の有無別に「尊厳」「侮辱」の得点を示したものが図表7である。選択肢は、厚生労働省のWEBサイト「ハラスメントの類型と種類」を参考に作成した。経験の選択率(グラフの右側)はパワーハラスメントの「2.精神的な攻撃」が15.9%と最も高く、「11.カスタマーハラスメント(以下、カスハラ)」の11.2%が続く。「13.あてはまるものはない」(64.5%)以外の、全体の3人に1人は現在の勤務先で何らかのハラスメントを受けた経験を有する。

ハラスメント経験がない職場(「13.あてはまるものはない」)では「尊厳」が高く、「侮辱」が低い傾向が、ハラスメ

図表5 尊厳が損なわれた際の対処行動 〈複数回答/n=200/%〉

前問の経験に際して、あなたがとった行動として、あてはまると思うものをすべてお選びください。

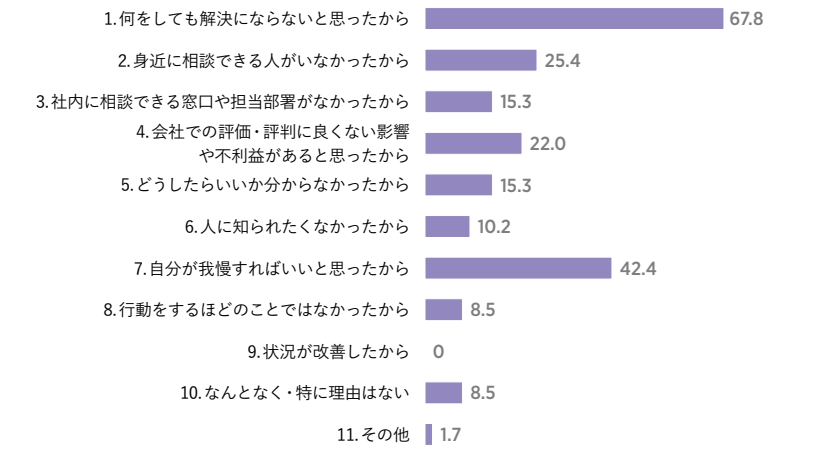
※図表4にて尊厳が傷つけられた、損なわれた経験を記述した人が回答



図表6 尊厳が損なわれた際に何もしなかった理由 〈複数回答/n=59/%〉

前問で「特に何もしなかった」を選んだ方に伺います。それはどのような理由からですか。

※図表5にて「10.特に何もしなかった」を選択した人が回答



図表7 ハラスメント経験と職場の尊厳・侮辱〈n=1338〉

現在お勤めの会社・職場において、以下のようなハラスメントを受けた経験（業務上必要かつ相当な範囲を超えた、就業環境が害されるような経験）はありますか。あてはまるものをすべてお選びください。〈複数回答〉

		尊厳 選択あり		尊厳 選択なし		侮辱 選択あり		侮辱 選択なし	選択率(%)
パワーハラスメント	1.身体的な攻撃（殴打、足蹴りを行う。相手に物を投げつけるなど体に危害を加えること）	4.90		4.78	***	4.91		3.33	3.1
	2.精神的な攻撃（脅迫や名誉毀損、侮辱、ひどい暴言など精神的な攻撃を加えること）	4.26	***	4.88	***	4.00		3.26	15.9
	3.人間関係からの切り離し（隔離や仲間外れ、無視など個人を疎外すること）	4.22	***	4.83	***	4.22		3.30	8.4
	4.過大な要求（業務上明らかに不要なことや遂行不可能な業務を押し付けること）	4.22	***	4.84	***	4.02		3.31	9.5
	5.過小な要求（業務上の合理性なく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じたり、仕事を与えないこと）	4.47	*	4.79	***	4.69		3.32	4.3
	6.個の侵害（私的なことに過度に立ち入ること）	4.01	***	4.81	*	3.87		3.36	4.0
セクシュアルハラスメント	7.環境型（意に反する性的な言動を受けたことで、就業する上で見過ごせない程度の支障が生じること）	4.65		4.78	***	4.53		3.34	3.4
	8.対価型（意に反する性的な言動に対して拒否や抵抗をしたことにより、解雇、降格、減給、配置転換などの不利益を受けること）	4.84		4.78	***	4.85		3.35	2.0
マタニティハラスメント	9.制度などの利用への嫌がらせ型（社内制度の利用に際し、当事者が利用をあきらめざるを得ないような言動で制度利用を阻害すること）	5.09		4.77	***	4.85		3.35	1.6
	10.状態への嫌がらせ型（出産・育児などにより就労状況が変化したことなどに対し、嫌がらせをすること）	4.91		4.78	**	4.26		3.36	2.2
カスタマーハラスメント	11.（顧客などからのクレーム・言動のうち、手段・態様が社会通念上不相当なものであって、当該手段・態様により就業環境が害されること）	4.63		4.80		3.44		3.37	11.2
	13.あてはまるものはない	4.96	***	4.46	***	3.11		3.86	64.5

※「12.その他のハラスメント」は回答数が少ないため(n=7)集計に含めない

*p < .05, **p < .01, ***p < .001

ント経験がある職場では、総じて、「侮辱」が高い傾向が確認された。「11.カスハラ」に関しては、「尊厳」「侮辱」いずれも統計的に有意な差はなかった。職種別に傾向を確認したところ、職種によって選択率に違いが見られ（営業12.5%、サービス20.9%、事務9.6%、技術2.3%）、サービス職では、カスハラ経験有の方が「尊厳」が有意に低かった（経験あり4.40、なし4.84、p < .01）。カスタマーとの接点が仕事の中心を占めるサービス職においては、カスハラが尊厳に影響を及ぼすことが示唆された。

個人選択型人事制度導入の認識は尊厳と関係

職場の尊厳に関係する人事制度として、働き方やキャリアに関して主体的に選択する機会を提供する個人選択型人事制度（リクルートマネジメントソリューションズ,2022）を想定し、会社での導入の有無をたずねたところ、選択肢に挙げた16施策の導入有無別の「尊厳」「侮辱」には有意な差が確認された（「侮辱」と「10.管理職・専門職を行き来できる等級制度」のみ有意差なし）。ここでは、制度の導入有無によって得点差が大きい上位5施策を抜粋して紹介する（図表8）。

「尊厳」の得点差が大きい5施策は、「11.人事や社外の専門家に」「12.面談などで上司に」キャリアについて相談できる制度、管理職が役割の1つで柔軟なキャリア形成を可能にする「10.管理職・専門職を行き来できる等級制度」、経営として従業員の声を重視する「8.新規事業や業務改善などを会社に提案できる制度」、個人の主体的な学びを支援する「9.希望する研修や講習を受講できる制度」である。選択率は約1

割から3割と高くないが、その施策があると認識している人は、尊厳が保たれている、個として大切にされていると感じているようだ。いずれの施策も導入されていない（「17.あてはまるものはない」）という認識の場合には「尊厳」の値は低い。

一方、「侮辱」の得点差が大きい上位5施策は「13.育児のための」「14.介護のための」「15.育児や介護以外の」休暇・休職制度、「尊厳」と同様の「12.面談などで上司にキャリアについて相談できる制度」「9.希望する研修や講習を受講できる制度」である。育児・介護に関する休暇・休業制度は法的に労働者の権利であり、そうしたライフキャリア全般において職場で大切にされているという意識をもてないことは、尊厳が損なわれる状態につながることが示唆された。

どんな職場環境が尊厳や侮辱と関係するのか

続いて、職場環境として直属上司の倫理的態度、周囲のサポート、評価の手続きの公正さ、職務特性（自律性、相互依存性、重要性）を挙げ、「尊厳」「侮辱」との関係について確認した。

図表9は、各変数を中点の3.5以上・未満で高群・低群に分けて、「尊厳」「侮辱」の平均値を比較したものである。いずれも2群の間に統計的に有意な差が確認された。相対的に得点差が大きかった変数として、「尊厳」については「3.ソーシャルサポート十分度」「4.手続き的公正」「1.上司の倫理的リーダーシップ」の高群の方が高く、「侮辱」については「2.上司の不正放置」の高群、「3.ソーシャルサポート十分度」の低群の方が高い。

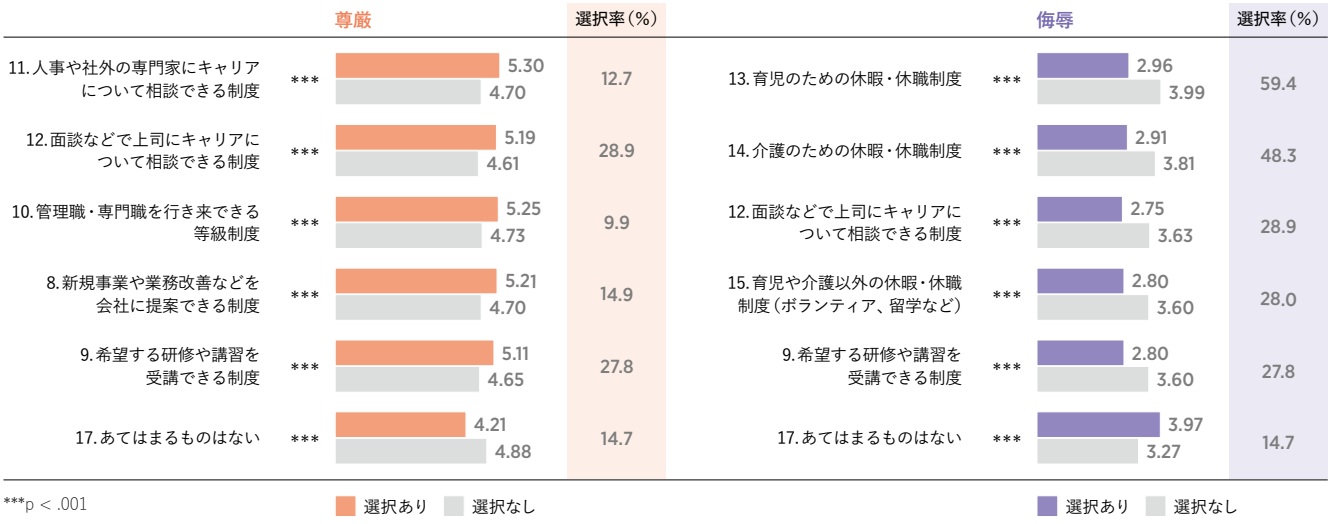
他の変数と異なり、「6.職務相互依存性」が高いと「尊厳」「侮辱」共に高い。自分の仕事が他のメンバーの仕事と関連し合い、互いに依存しながら進める程度が高い場合、関係性が良いと尊厳を高める機会になる一方、摩擦や対立によって尊厳を損なうやり取りが発生する可能性も増えるのかもしれない。仕事上での必要性があると接点をもたざるを得ないため、尊厳が損なわれることがあってもその状況を回避しづらいという難しさがあるのではないか。

ここまで見てきた変数を使用して、「尊厳」と「侮辱」をそれぞれ従属変数とした重回帰分析を実施した（**図表10**）。単独では関係がある変数も、他の要因を同時に考慮すると影響が小さくなる

図表8 個人選択型人事制度の導入と職場の尊厳・侮辱〈n=1338〉

現在お勤めの会社での制度や仕組みについて伺います。現在の会社で導入されているものについて、あてはまるものをすべてお選びください。〈複数回答〉

得点差が大きい上位5施策と「17.あてはまるものはない」



個人選択型人事制度　16施策

〈働き方の選択支援〉1.フレックスタイムなど、働く時間を柔軟に選べる制度、2.テレワークなど、働く場所を柔軟に選べる制度、3.短日・短時間勤務など、フルタイムではない働き方を選べる制度、4.転勤がない、勤務地限定制度

〈仕事の選択支援〉5.職種や仕事内容を限定して働く制度、6.自己申告など、異動や働き方の希望を会社に伝える制度、7.社内公募など、他部署へ手挙げで異動を希望する制度、8.新規事業や業務改善などを会社に提案できる制度

〈キャリアの選択支援〉9.希望する研修や講習を受講できる制度、10.管理職・専門職を行き来できる等級制度、11.人事や社外の専門家にキャリアについて相談できる制度、12.面談などで上司にキャリアについて相談できる制度、13.育児のための休暇・休職制度、14.介護のための休暇・休職制度、15.育児や介護以外の休暇・休職制度（ボランティア、留学など）、16.副業・兼業の許可

ことがある。他の要因を取り除いた上での関係を見ていきたい。ハラスメント経験と個人選択型人事制度導入については、複数回答の選択数を用いた。統計的に有意であった標準化偏回帰係数のみを抜粋して記載した。

「尊厳」「侮辱」のいずれにも有意に関係しているのは「ソーシャルサポート十分度」「個人選択型人事制度導入の選択数」「職務重要性」である。それ以外は、「上司の倫理的リーダーシップ」は「尊厳」に、「上司の不正放置」は「侮辱」と関係しているなど、「尊厳」「侮辱」で有意となる変数が異なる。尊厳が保たれるために考慮すべきことと、損なわれないために考慮すべきこと、それぞれを考える視点の1つになるのではないか。

「尊厳」「侮辱」いずれも高い状況への着目

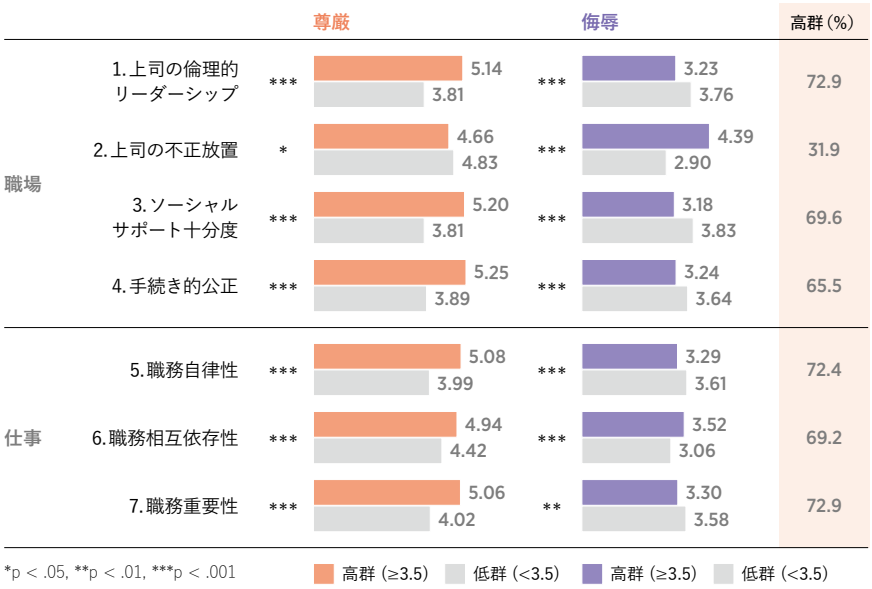
最後に、「尊厳」「侮辱」が本人の心的コンディションにどう関係しているのかを確認する。冒頭で述べたように、「尊厳」「侮辱」の状態は両立し得るため、「尊厳」「侮辱」高低を組み合わせて見ていく。「尊厳」「侮辱」を中点の4点以上・未満で高低群とし、かけ合わせて4群に分けた（**図表11**）。「尊厳」が高く「侮辱」が低い「A.尊厳H侮辱L」が最も多いが（48.0%）、「尊厳」「侮辱」共に高い「B.尊厳H侮辱H」が次に多い（32.4%）。

本人の心的コンディションとして挙げた各変数の平均値を4群ごとに集計した結果が**図表12**である。「A.尊厳H侮辱L」は「1.適応感」「2.協調的幸福感」が最も高く、「4.孤独感」「5.離職意向」が最も低い。逆に、「D.尊厳L侮辱H」は、「1.適応感」「2.協調的幸福感」が低く、「4.孤独感」「5.離職意向」が高い。

一方、「尊厳」「侮辱」のいずれも高い「B.尊厳H侮辱H」は、「1.適応感」「2.協調的幸福感」は「A.尊厳H侮辱L」の次に高いものの、「3.情緒的消耗感」が最も高く、「4.孤独感」「5.離職意向」もC、Dと同程度に高い傾向にあった。本人も適応感が高く周囲から見ても期待される成果を上げていたとしても、内心、孤独で離職意向があるというような状態である。「静かな退職」（退職せずに、意図的に仕事量を制限し、最低限の業務しか行わない状態）の下位尺度では、「6-3.モチベーション欠如」の程度は低いが、「6-1.心の距離」「6-2.主体性欠如」は最も高い。それなりに仕事にやりがいを感じていて決められたことには責任を果たすが、必要最低限の仕事をこなしている状態であるといえる。尊厳は高いので、悪いことばかりではないだけに、組織と心の距離をとることで自分の心を守ろうとしているという解釈もできる。社員一人ひとりで異なる組織との心の距離を尊重することも、尊厳を守ることにつながるかもしれないが、本意でなく距離をとり、職場で消耗し孤独に感じているのなら、その状況を変えることは個人にとっても組織

図表9　上司・職場・職務の特徴別　職場の尊厳・侮辱〈n=1338〉

職場1、2：現在のあなたの直属の上司の特徴として、次のことはどの程度あてはまりますか。
職場3：現在お勤めの会社・職場において、あなたが仕事を進めるにあたって、周囲による次のようなサポートは、あなたにとって十分だと思いますか。
職場4：あなたが最近受けた人事評価について、評価が決定される手続きとして、次のことはどの程度そう思いますか。
仕事5、6、7：あなたの現在の仕事について、次のことはどれくらいあてはまりますか。



〈使用変数〉　いずれも6件法

1.倫理的リーダーシップ：「公正かつ偏りのない判断を下す」など4項目（α =0.891）、Brown, M., & Treviño, L.（2006）
2.不正放置：「不正を知りながら放置している」など2項目（r=0.836）、星野ら（2008）
3.ソーシャルサポート十分度：「【情緒的サポート】励ましてくれる、親身になってくれる、話し相手になってくれる、気にかけてくれるなど、精神的な支えとなる」などの4項目（α =0.941）、House, J. S.（1981）
4.手続き的公正：「その手続きの過程で、あなたの意見や感情を表明する機会があった」など7項目（α =0.953）、Colquitt, J. A.（2001）
5.職務自律性：「上司の指示がなくても、私の判断で仕事を進めることができる」など3項目（α =0.830）、田尾（1984）
6.職務相互依存性：「私が仕事を進めていく上では、職場のメンバーにたえず相談しなければならない」など4項目（α =0.802）、鈴木・麓（2009）、労働政策研究・研修機構（2013）
7.職務重要性：「私の仕事は組織業績の向上に影響を与える」など3項目（α =0.811）、オリジナル

図表10 尊厳と侮辱を従属変数とした重回帰分析

〈n=1338〉

		従属変数 尊厳	従属変数 侮辱
属性	年齢	-0.055 **	
	男性ダミー（1= 男性、0= 男性以外）	-0.043 *	
	管理職ダミー（1= 管理職、0= 一般社員）	0.046 *	
	上場ダミー（1= 上場、0= 非上場）	0.041 *	0.058 *
職場	ハラスメント経験の選択数		0.100 ***
	上司の倫理的リーダーシップ	0.245 ***	
	上司の不正放置		0.408 ***
	ソーシャルサポート十分度	0.287 ***	-0.166 ***
	手続き的公正	0.186 ***	
	個人選択型人事制度導入の選択数	0.046 *	-0.139 ***
職務	職務自律性	0.107 ***	
	職務相互依存性		0.212 ***
	職務重要性	0.094 ***	-0.096 **
	調整済み R^2	0.629	0.374

*p < .05, **p < .01, ***p < .001

※数値は標準化偏回帰係数、有意な値のみ記載　※使用変数は図表7～9参照

図表11 尊厳×侮辱のマトリクス〈n=1338／%〉

尊厳＼侮辱	低群（<4）	高群（≧4）	計
高群（≧4）	A. 尊厳H 侮辱L 48.0	B. 尊厳H 侮辱H 32.4	80.4
低群（<4）	C. 尊厳L 侮辱L 7.7	D. 尊厳L 侮辱H 11.9	19.6
計	55.7	44.3	100.0

にとっても望ましいのではないか。「尊厳」が高ければ大丈夫ということではなく、「侮辱」の面から尊厳が損なわれる要素を排除することが重要であるといえる。

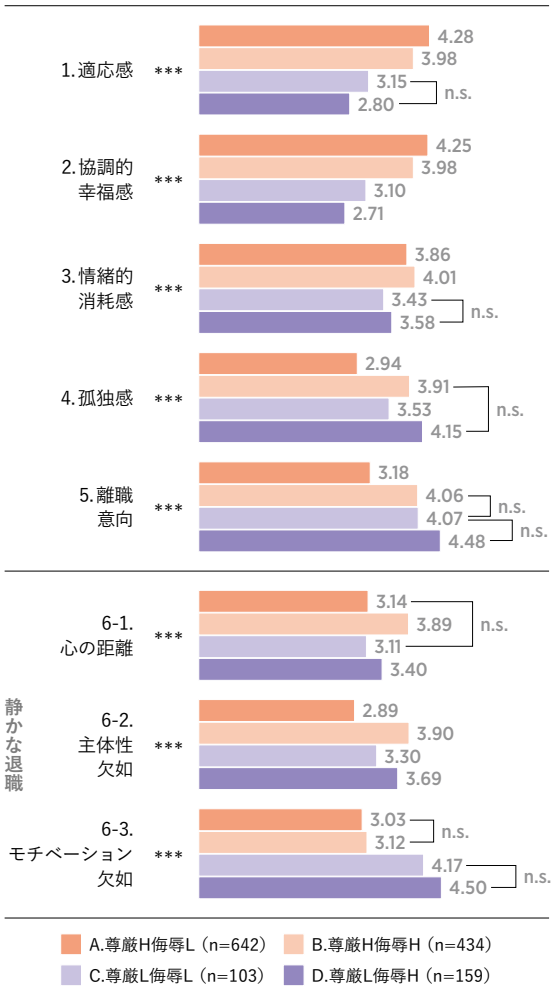
本調査で見てきたように、ハラスメントの防止、職場ぐるみの不正につながる上司の態度の改善、育児・介護など働き方に関する人事制度の整備と周知などを通じて、社員一人ひとりの尊厳が損なわれないように留意することが解決の糸口になるかもしれない。その上で、上司の倫理的リーダーシップ、職場のソーシャルサポート、評価制度における手続き的公正、キャリアや学びに関する主体的な選択機会の整備、自律的で仕事を任せてもらえる環境づくりなどを通じて、尊厳を保つ職場環境の構築が求められるだろう。

さらに、尊厳が損なわれた経験をしてもあきらめや自責の念に陥ることがないよう、声を上げやすい組織風土への改善と、気軽に相談できる環境の整備が不可欠である。

今回の調査が、職場の尊厳について考える一助となれば幸いである。

図表12 尊厳×侮辱マトリクス 4群別の本人の心的コンディション

〈n=1338〉



〈使用変数〉 いずれも6件法

1. 適応感：「職務上で期待される成果を上げている」など2項目（r=0.741）、オリジナル
2. 協調的幸福感：「平凡だが安定した日々を過ごしている」など9項目（α=0.948）、Hitokoto & Uchida (2014)
3. 情緒的消耗感：「体も気持ちも疲れはてたと思うことがある」など2項目（r=0.710）、久保・田尾 (1992)
4. 孤独感：「自分には人との付き合いがないと感じることがある」など3項目（α=0.895）、日本語版 Short-form UCLA 孤独感尺度（第3版）
5. 離職意向：「仕事を辞めたいと思うことがよくある」1項目、Cammann, C. (1983)
6. 静かな退職 Galanis, P. ら (2023) を参考に作成
   - 6-1. 心の距離：「必要最低限の仕事だけをこなし、それ以上のことはしない」など3項目（α=0.718）
   - 6-2. 主体性欠如：「労働条件が変わることはないと思っているため、自分の仕事に関する意見や考えを言わない」など2項目（r=0.729）
   - 6-3. モチベーション欠如：「自分の仕事にやりがいを感じる（反転項目）」など2項目（r=0.811）

***p < .001　n.s. 群間で有意差がない（記載のない箇所は　*p < .10 ～ .001）

総括

職場の尊厳に配慮することは、結果として成果につながる

現代の日本において、自分が価値ある者として扱われたいと望むことは、当たり前に思える。
それは、生まれながらにもっているのか、教育を通じて培われてきたのか分からないが、
私たちはそういう感覚をもっている。
しかしながら、社会のなかで、価値ある者として扱われず、尊厳が損なわれる場面がある。
その実態に対して、私たちはどのように対処していけばいいのか、考えていきたい。

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『RMS Message』編集人

1948年の国連総会で採択された世界人権宣言の第1条には「すべての人間は、生まれながらにして自由であり、かつ、尊厳と権利について平等である」と書かれている。日本の教育基本法は、世界人権宣言に沿った内容であり、「個人の尊厳」を重んじることが記載されている。つまり、私たちは、学校教育を通じて、一人ひとりの人間の尊厳は守られるものであると教えられており、当たり前のことと思っている。

レビューで触れているように、職場の尊厳に配慮することは、結果として生産性の向上、離職防止、エンゲージメントの向上につながる。働いている人が、その職場において、自分なりの役割を見つけ、自分らしさを発揮し、周りから尊重されている状態になる、つまり、職場で尊厳を感じることができれば、前向きに仕事に取り組み、成果を上げるようになるという構図である。逆に、尊厳が損なわれるような職場で働くのはつらく、長く勤めることは難しいと考えられる。

しかしながら、会社のなかでは、能力や貢献度の違いによって、報酬や権限に差が生じ、尊厳が重んじられる人とそうでない人の差が生まれている。平等ではない。また、組織のパフォーマンスを高めるために、人を人として見るのではなく、コマとして見ることもしばしば起きてくる。経営陣や人事や管理職は、常に気をつけていないと、この人は組織にとって役に立つけれど、この人はそうではないという見方をしてしまう。道谷氏の言葉によれば、人を「使える」か「使えない」かで見てしまう。組織のパフォーマンスを上げることに注力しすぎると、個々人の尊厳を守ることの意識は薄くなる。

そもそも職場と尊厳は相性が悪い。

カール・マルクスは、『資本論』の「労働日」という章のなかで、1860年代のイギリスの労働の様子を次のように描写している。「九歳から十歳の子供たちが、朝の二時、三時、四時頃に、彼らの不潔なベッドから引き離され、ただ露命をつなぐだけのために、夜の十時、十一時、十二時まで労働を強制され、……」。人間の尊厳とはかけ離れた世界である。さすがに、現代の日本において、児童労働や長時間労働は法律で禁止されているが、職場における尊厳が尊重されているかどうかは定かではない。

本誌調査によると、職場において尊厳をもって扱われていると感じている人は半数以上いたものの、2割を超える人が尊厳を損なわれていると回答している。実際に定性コメントを見ると、「存在の無視」「人格の否定」「人前での侮辱」「代替可能」と感じている人たちがいることが分かる。

近年、長時間労働の是正をはじめとした労働環境の改善、ディーセントワークの推進、働き方の柔軟化、セクハラ・パワハラ・カスハラなどのハラスメントの撲滅等の動きがあるように、企業はある意味、尊厳ある職場づくりを促進してきた。それにもかかわらず、実態として、尊厳が損なわれるような職場は存在するのである。

職場の尊厳に注目する4つの理由

職場の尊厳は、これまでも重要であったが、以下の4つの理由で、これからも重要である。

1つ目は「人権意識の高まり」である。2015年に国連サミットで採択されたSDGsでは「誰一人取り残さない」ことを提唱しており、社会的弱者の人権を守る動きは、国際的な高まりを見せている。それに呼応して、企業においても人間らしく働くこと、つまりディーセントワークが求められている。それは企業内だけでなく、取引先の労働についても配慮が必要とされている。

2つ目は「人材不足」である。日本において、生産年齢人口の減少と共に、今後、ますます働く人が足りなくなると予測されている。そうすると、人を引きつけ、辞めさせないことが企業の大きな課題になるが、職場の尊厳が保てないような企業には人が寄り付かず、人が離れていくことも考えられる。そういう意味で、尊厳への配慮が求められる。

3つ目は「多様性」である。人権意識の高まりや人材不足と連動して、働いている人の多様性を尊重する動きが加速している。人種、性別、障害の有無などの属性だけではなく、個々人がもっている価値観も尊重されていく。そうなると、経営の正当性や公平性に対する目が厳しくなってくると考えられる。結果、尊厳に対する感性も高まることが予想される。

4つ目は「AIやロボット」である。今後、多くの仕事がAIやロボットに代替されていくと予測されている。それはつまり、自分の仕事が「代替可能」だと感じる頻度が高まり、尊厳が損なわれる場面も増えるということである。「人ならでは」の価値ということに、私たちは対処していくことになる。そういう意味で、人の尊厳は、より注目されるようになる。

職場の尊厳を高めるためにできること

経営の働きかけで、職場の尊厳を高めることはできる。

ベースは、働いている人への尊厳を再認識することである。前述したように、尊厳というのはきわめて大切なことであるが、職場では、つい疎かになる側面がある。大日本印刷のように、行動規範のなかに「尊厳」という言葉を用いている会社もあるが、尊厳に関する意識が低い会社もある。改めて、自分たちにその意識があるのかどうかを確かめる必要がある。

さらに、高尾氏が言うように、愛社精神を高めるような、画一的なアイデンティフィケーションではなく、多様なアイデンティフィケーションを認めていくことも配慮していく必要がある。

経営としては、同質性を高めた方が管理しやすいという側面もあるが、それは個人が大事にしている価値観を歪め、結果、尊厳を損なう可能性がある。個人がもつ「組織との距離感」を大切にすることも尊厳を保つことにつながる。

尊厳に関して、経営として再認識したあと、職場において、働いている人の尊厳が保たれているか、損なわれていないか現状を知ることが求められる。道谷氏が触れているように、悪気がなく誰かの存在を無視していることもある。サーベイなどを活用することによって、隠れていたものが浮き彫りになり、現状が明らかになる。その現状に応じて、職場の尊厳を保つための施策が展開されることが期待される。

例えば、私たちがもっている無意識の偏見が差別発言や尊厳を損なうことにつながる。そのような偏見に気づかせる研修は、組織側としてできることである。また、私たちの多くの仕事は、顧客や同僚などと共に働くことが前提になる。働く人の感情とその表出によって、尊厳が損なわれることも多い。そのため、関谷氏が言うように、組織的な感情管理や感情に注目した研修を行うこともできる。

さらには、道谷氏が言うように、尊厳が傷つけられそうなときに、声を上げる風土や仕組みが尊厳を保つことにつながる。立場が弱い人ほど、声が上げられないということもあるので、組織側で積極的に立場が弱い人の話を聞くことが求められる。

経営の取り組みと並行して、働いている人は、自分らしく働くことを意識することが、自らの尊厳を保つことにつながる。ファイブグループで奨励されているように、自らの強みを認識し、それを周りに分かってもらえるようにすることも、尊厳をもって働くためには必要なことである。

データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

連載・第32回

従業員の本音をAIが引き出すことでエンゲージメントを向上

福山晋太郎氏(左) 株式会社SHIFT ピープルアナリティクスラボ 所長

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

総合DXサービスを提供するSHIFTは、AIを活用して従業員の課題や悩みを聞き取り解決につなげる仕組みを構築。導入のねらいと得られた効果について、同社ピープルアナリティクス部門のリーダーに聞いた。

入江　SHIFTの成長速度はすさまじいですね。今の社員数は何人ですか。

福山　2020年度の連結従業員数は4800人でしたが、24年度には1万3600人になりました。現在も年2000名を超えるペースで人を増やしています。

入江　すると、人事部門の重要性はますます高まっていきますね。

福山　そう感じています。ただし人事のリソースには限りがありますから、技術を使って従業員のエンゲージメント向上やパフォーマンスアップを効率よく実現するのがわれわれ「ピープルアナリティクスラボ」の役割です。

入江　「第10回　HRテクノロジー大賞」(「HRテクノロジー大賞」実行委員会が主催する、日本のHRテクノロジー、人事ビッグデータの優れた取り組みを表彰する大会)の大賞に輝いたAIエージェント「mentai(メンタイ)」も、福山さんたちが企画・開発したものですね。親しみやすい博多弁のキャラクター「めん太くん」が従業員と対話し、抱える悩みや課題を生成AIで解析して面談などのアクションにつなげる仕組みだそうですが、まずはこちらの開発背景について教えてください。

福山　当社では、従業員が在籍中に生み出す利益額を指す「LTV(Life Time Value)」の最大化を目指しています。これには、全エンジニアの「価値創出力」を高めつつ、在籍期間を長くすることが欠かせません。そこで、AIを活用して一人ひとりの現状を的確に把握し、エンゲージメントを高める施策につなげたいというのがねらいでした。

入江　従業員の現状把握にはエンゲージメントサーベイなどの手法もありますが、それでは不十分でしたか。

福山　従業員から見れば、従来型のサーベイは「面倒で回答してもメリットを感じられないもの」です。また、質問が画一的ということもあり、得られる答えは無難で表層的なレベルにとどまりがちでした。一方、mentaiは一人ひとりの状況に応じた対話で話題を深掘りできますし、そのなかで従業員を褒めたり共感を示したりもします。その結果、従業員の皆さんは安心感や楽しみを抱いて、積極的に書き込みを行うのです。

入江　なるほど。使うことに価値を感じるからこそ、従業員は自然にAIエージェントを利用するわけですね。

福山　そうです。その結果、企業側は従業員からリアルな本音を聞き取れます。そして、その場でAIが助言を与えて課題や悩みを解決したり、上司との1on1につなげてエンゲージメント向上をもたらしたりできるのです。

mentaiの導入により、退職の危険性がある従業員の予測精度は高まりました。また、退職リスクが高かった従業員の7割以上が、前向きな心理状態に変化したという結果も得ています。

経験の浅い管理職をAIツールが力強く支援

入江　「めん太くん」にはいくつかのモードが用意されているそうですね。

福山　はい。AIに癒やしや優しさを求めたいときは柔らかな口調の「たらこモード」、厳しい意見がほしいときは「辛子明太子モード」などを気分に応じて選べます。また、AIとの1on1では進行状況をバーで表示するなど、離脱しにくくする工夫も凝らしています。このあたりは現場で利用者の声を拾い、地道に改善を繰り返しました。

入江　そのあたりは一般のプロダクトと同じで、使いたいとユーザーに感じさせるUXを意識したのですね。

福山　そうです。それに、mentaiにはプロメンターのインタビュー技術を学ばせ、従業員が良い仕事をしたと伝えてくれたら、それに対していいタイミングと自然な言い回しで承認できるよう調整しています。利用者に寄り添い、彼らに満足度の高い体験を与えようと心がけているのです。

入江　急成長中の御社には、転職したばかりで部下の状況をつかみ切れていない管理職もいるはずです。そうした人にとって、部下の状況把握を支援するmentaiは強力なツールですね。

福山　おっしゃるとおりです。それに当社は以前から、各従業員の強みやスキル、経験した案件、目指すキャリアなど約450項目の情報を集約し

　text:白谷輝英　photo:伊藤 誠

今回お話をお聞きした人

福山晋太郎（ふくやましんたろう）
新卒入社した日本郵便で経営企画や新規事業開発、グループ全体のDX戦略策定などを担当。2021年、JTに転じてピープルアナリティクス組織を立ち上げ、AIを活用したデータドリブン人事の推進で成果を上げる。2024年にはSHIFTに移り、「ピープルアナリティクスラボ」を立ち上げて所長に就任。AIや統計学を活用した人事改革を進める。

KEYWORD

AIエージェント

ユーザーが設定した特定の目標・タスクを、自律的に計画を立て、状況に応じて判断を下しながら達成する仕組み。複数のAI技術等の組み合わせで構成される。自動運転等の分野でも活用が進められている。

ハルシネーション

「幻覚」を意味する言葉。近年は、AIが現実には存在しない情報や誤った内容を、あたかも正しいことのように生成してしまう現象を指す言葉としてよく用いられる。AIユーザーが留意すべき事象の1つ。

た人材マネジメントシステム「ヒトログ」を整備してきました。ここから得られる定量データと、mentaiから得られる対話データの双方を生かしたレコメンデーションの仕組みは、マネジャーをしっかり支えていると思います。

部下との対話という「ラストワンマイル」は人が担当すべし

入江　聞けば聞くほど、mentaiは従業員と企業の双方にとって、非常に優れた仕組みだと感じますね。

福山　ありがとうございます。でも、はじめからうまくいったわけではありません。ハルシネーションをどうやって防ぎながら業務に実装できるか、AIエージェント導入に合わせて社内の制度をどう変えるかなど、幅広い場面で試行錯誤と検証を繰り返しながら現在の形にアップデートしてきました。

入江　それにしても、mentaiが従業員との対話から退職予測の分析作業までこなしてしまうと、人に残された仕事は何だろうかと考えてしまいます。

福山　上司には「対話のラストワンマイル」という重要な役割があります。

当社では1on1を「①準備、②対話、③記録、④分析・予測、⑤アクション」の5段階で考えています。以前は①～⑤のすべてを上司が行っていたため、上司の負担は重く、ノウハウの属人化も起きやすかったのです。ところが、mentai導入後は①～④をAIがカバーするようになり、上司や人事担当者はAIでは扱えない重要課題の解決に集中できるようになりました。

入江　AIを導入しても、最終的な責任は人がとる仕組みなのですね。

福山　そうです。特に人事の領域では、最後の部分はAI任せにせず、人が扱うべきだと考えています。

入江　今後ですが、どのようなチャレンジを考えていますか。

福山　ここまで退職予防の部分で大きな成果を出すことができましたが、今後はもっと広い領域でもmentaiの活用を目指しています。例えば、mentaiから得られた情報とエンジニアやコンサルタントの成果を比較し、どの指標が売上に寄与するかを確かめる。mentaiを壁打ち役として従業員が自分に合った目標を設定できるようにする。現在社内で行っている各種アンケートをmentaiに切り替えるなどですね。

マルチエージェント化にも取り組んでいます。現在は、mentaiで得た情報をデータサイエンティストが手作業で要因分析しているのですが、これをAIエージェントが一定程度まで自動化する仕組みを作っているところです。

入江　要因分析の自動化などが実現すれば、人はさらに「人にしかできない仕事」に集中できますね。

福山　そう願っています。ただ、最初から完成度の高い仕組みを作ることは不可能ですし、完成度を高めるには泥臭い仕事をたくさんこなす必要もあります。AIは魔法ではありません。もちろんポテンシャルはとても大きいのですが、過度な期待は禁物です。

現状における人とAIとの違いは「情熱の有無」ではないかと思います。AIが秘める可能性と、人だけがもつ情熱をうまく組み合わせ、地道に実装することが大切だというのが、現時点での私の結論です。

研究主幹 入江の解説

今回福山さんには、「mentai」という先端的なAIエージェントの話にとどまらず、ピープルアナリティクスの取り組み、その根底にある人的資本経営の考え方など、さまざまなことを伺いました。

本文には載せられませんでしたが、「会社経営は街の運営。人口を増やし、全員を輝かせ、流出を最小化する」というSHIFTの人的資本経営を象徴する言葉がありました。このように会社を「コミュニティ」と捉え、その住民である従業員に何ができるかを「情熱」をもって徹底的に考える姿勢があるからこそ、従業員体験を向上する仕組みが奏功しているのだと感じました。

福山さんの取り組みを、読者の皆様の組織に合ったAIエージェントの活用方法、その根底にある人的資本経営のブラッシュアップの参考にしていただければ幸いです。

特集2

個別最適とデータで磨く メンバーに寄り添う1on1

1on1は急速に普及したが、「意味がない」との声も増えている。背景には、ルールやノウハウが先行する一方、上司の目的意識や個々の状態に合わせた運用といった意義が見失われていることにある。本稿では、心理状態や性格タイプごとに選ばれるトピックの検証を踏まえ、Pre／On／Postの3段階で1on1を改善する枠組を提案する。

角野皓平 リクルートマネジメントソリューションズ 営業推進部マーケティンググループ　シニアスタッフ

事例 トヨタモビリティパーツ 大阪・和歌山支社

1on1はなぜ「意味がない」と評されてしまうのか

コロナ禍以降、日本企業で1on1は急速に普及した。当社が2022年度に実施した調査では、導入企業は全体で約7割、うち約6割が「直近3年で導入」とされる。導入目的は「社員の主体性・自律性の向上」が最多、次いで「自律的キャリア形成の支援」となっており、組織をトップダウン型から自律共創型に変革させたいという人事の期待が大きいことが分かる。一方で、現状1on1が期待した効果を十分に発揮できているかと問われれば疑問が残る。検索サイトで1on1と検索すると関連キーワードに「意味がない」「苦痛」「話すことがない」といったネガティブな言葉が並ぶ。制度としては広がったが、現場の手触りは必ずしも伴っていない。なぜだろうか。

理由は、急速な導入に対して現場の運用スキルと目的の周知が追いつかず、ルール／テンプレとコツの流通が先行したことである。ルールにより、ばらつきを抑える意図自体は正しい。筆者も1on1に悩む人のためにノウハウを発信してきた。しかし、本来の目的が理解されないままルールだけが広がればその遵守が目的化する。上司の多忙さやハラスメントへの恐れなどのリスク回避思考も相まって、1on1は形式をなぞるだけの時間となってしまったのではないか。

本来の1on1は、上司とメンバーが定期的に向き合い、メンバーが主体的にテーマを選ぶ対話の場である。評価や進捗の報告会議とは異なる。日常の小さな出来事から、業務の詰まり、関係のもつれ、働き方の悩み、そして将来のキャリアまで、メンバーのための時間として扱う。近年は1on1で「キャリア自律を高めたい」という期待が高まっているが、その実現には日常の相互理解と信頼を土台にした連続対話が不可欠である。何気ないやり取りのなかからキャリア開発のヒントを見つけ、本人が自分の言葉で次の方向を選べるよう支えていく――そうした積み重ねが重要だ。現在と未来、業務とプライベート、現実と理想をつなぐことが

1on1に期待されている。この意図が運用の細部に落ちないと、問いが人に合わず、やがて「話すことがない」という感覚に行き着く。

「話すことがない」という声は、必ずしも制度や個人の怠慢によるものではない。多くの場合は、話題設定が本人の状況に合っていないサインである。心理状態(ワークメンタリティ)や性格タイプ、キャリア段階、業務局面は人ごとに異なるため、ある人に適切なテーマが別の人には響かないこともある。重要なのは、メンバーのための時間として「いま、この人にとって扱うべきテーマは何か」を見立てる精度であり、その見立てを補う仕組みである。そして、その根底には、メンバーの利になる支援を志向する上司側の目的意識が重要である。

そこで次章では、当社が開発したマネジメント支援ツール「インサイズ」から得た匿名化後の実運用データを用い、「心理状態」と「性格タイプ」によって、メンバーが選ぶ1on1の話題がどう変わるのかを検証する。定性的な理想論ではなく、実際の偏りや傾向を押さえた上で、1on1を個人に合わせて再設計するための要点を導きたい。

一人ひとり状態が違うメンバーに合わせて1on1の話題を選択する

1on1の話題は、どのように選択されるべきか。特に心理状態や性格タイプによって、本人のためになる話題は異なるのではないか。本章はこの問いを起点に、実運用の匿名化データを基に検証した結果をまとめる。

分析対象は、当社のクラウドサービスに蓄積された1on1のアクティビティログ8525件である(**図表1**)。同一サービス内に、面談前にメンバーが次回話したい内容を選ぶ「事前トピック」(業務の状況・進め方/今後のキャリア/人間関係/心身の状態・働き方/組織の方針/プライベート)、短時間アンケートから推定する「心理状態」(充実・懸命・淡々・悶々・窮々)、および性格タイプ(創造/結果/調和/秩序)が蓄積されており、これらを主要変数とする。また、各トピックの出現率を母比率とみなし、心理状態ごと・性格タイプごとの標本比率が有意に偏っているかをz検定で判定した。

まず全体分布を押さえる。最頻の話題は「業務の状況・進め方」で6割強を占め、次点は「今後のキャリア」で1割強、残りが「組織の方針」「プライベート」「心身の状態・働き方」「人間関係」と続く。人事としてはキャリアやコンディションの対話を増やしたい意図で1on1を導入したのに、業務に関する話題の選択率が高い点には課題を感じるかもしれない。一方で、現場の自然は業務から始まるという点も事実である。したがって、業務の話を避ける努力をするのではなく、業務を入口にしながら心理状態に応じて他の話題へ橋渡しする設計が実務的である。その際、丸腰で臨むよりも、事前に心理状態やタイプを踏まえて「今日はどこに比重を置くか」を軽く見立てておく方が取りこぼしが減るのではないだろうか。

図表1 分析項目概要

指標	内訳
概要	・マネジメントクラウドサービス「インサイズ」上で取得された匿名化データ ・サーベイ(メンタリティと性格タイプを判定)および、そこから同一人物が3カ月以内に設定した1on1のトピックスの統合データ
対象レコード数	8525
対象ユーザー数	4584
サーベイから1on1までの平均日数	29.7
1on1実施期間	2022-12-07 ～ 2025-10-24
使用サーベイ期間	2022-10-03 ～ 2025-08-04
トピック分布	業務の状況・進め方=5270 (61.8%); 今後のキャリア=1034 (12.1%); 組織の方針=731 (8.6%); プライベート=588 (6.9%); 心身の状態・働き方=581 (6.8%); 人間関係=321 (3.8%)
メンタリティ分布	充実=2822 (33.1%); 淡々=2269 (26.6%); 懸命=1611 (18.9%); 窮々=1151 (13.5%); 悶々=672 (7.9%)
性格タイプ分布	創造重視=2831 (33.2%); 調和重視=2748 (32.2%); 結果重視=1567 (18.4%); 秩序重視=1379 (16.2%)

図表2 心理状態別トピック傾向（出現率差％＋z検定有意判定）

トピック	全体	窮々 (n=1151)	悶々 (n=672)	淡々 (n=2269)	懸命 (n=1611)	充実 (n=2822)
人間関係 (n=321)	3.8%	+1.4%**	−0.2%	−0.5%	−0.5%	+0.2%
心身の状態・働き方 (n=581)	6.8%	+4.1%***	+1.8%*	−0.2%	−0.9%	−1.5%***
プライベート (n=588)	6.9%	−1.2%	+0.8%	−0.4%	+1.4%**	−0.2%
組織の方針 (n=731)	8.6%	−0.7%	+1.2%	−1.0%	+0.8%	+0.3%
今後のキャリア (n=1034)	12.1%	+0.2%	−1.1%	+1.5%**	−0.6%	−0.7%
業務の状況・進め方 (n=5270)	61.8%	−3.9%***	−2.6%	+0.5%	−0.2%	+1.9%**

メンタリティ

出現率差: 0.04 / 0.02 / 0.00 / −0.02

***p<0.01
**p<0.05
*p<0.1

充実	自分の仕事や自分自身に誇りを持ち、自分ならではの仕事に取り組む状態
懸命	会社や組織、今の仕事への共感があり、一生懸命に頑張ろうと思えている状態
淡々	目の前の業務はこなしているものの、仕事や組織への共感が薄い状態
悶々	不安や不満に囚われて、仕事に前向きに打ち込むことができない状態
窮々	目の前の仕事に追われて、余裕を無くしたり、視野が狭くなっている状態

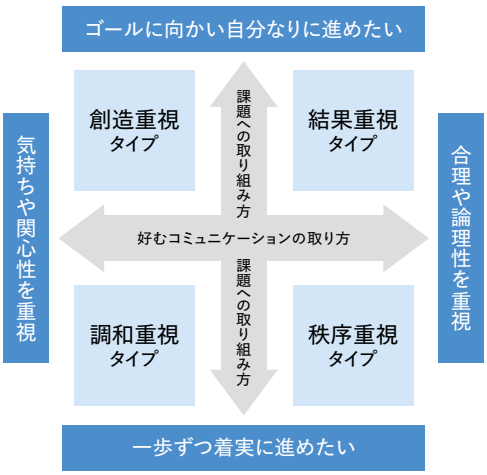
図表3 性格タイプ別トピック傾向（出現率差％＋z検定有意判定）

トピック	全体	創造重視 (n=2831)	結果重視 (n=1567)	調和重視 (n=2748)	秩序重視 (n=1379)
人間関係 (n=321)	3.8%	+0.1%	−0.4%	−0.1%	+0.4%
心身の状態・働き方 (n=581)	6.8%	−0.4%	−1.4%**	+1.2%**	−0.1%
プライベート (n=588)	6.9%	−1.1%**	+1.0%	+0.4%	+0.4%
組織の方針 (n=731)	8.6%	0%	+2.0%***	−1.6%***	+1.1%
今後のキャリア (n=1034)	12.1%	+0.9%	+1.1%	−0.9%	−1.4%
業務の状況・進め方 (n=5270)	61.8%	+0.4%	−2.3%*	+1%	−0.3%

性格タイプ

出現率差: 0.01 / 0.00 / −0.01 / −0.02

***p<0.01
**p<0.05
*p<0.1



心理状態別トピック傾向（図表２）

心理状態別に見ると、選ばれやすい話題は数ポイント単位で確かにずれる。例えば窮々は余裕をもてず視野が狭くなる状態であり、そのため「心身の状態・働き方」+4.1%や「人間関係」+1.4%といったケア系の話題が増え、逆に「業務の状況・進め方」−3.9%は低下する。悶々は不満や不安を抱え込む状態で、「心身」+1.8%とやはり体調や働き方に関心が向きやすいが、窮々ほど強くはない。これらの層ではまず負荷や体調、関係の整理を優先し、落ち着きを取り戻した上で業務や役割に戻す流れが妥当である。淡々は最低限の責任は果たすが仕事へのエンゲージメントは高まっていない状態で、「今後のキャリア」+1.5%が上振れる。自らの役割やスキルを見直し、中期的な展望を言語化する場として1on1が機能しやすく、エンゲージメント向上やキャリア自律施策の対象になりやすい。懸命は仕事や会社への共感が高い状態であり、その安心感から「プライベート」+1.4%の共有がやや増える。共感や期待を明確にすることでさらに前向きに取り組める。充実は最もポジティブで、自分の仕事に誇りをもつ状態であり「業務」+1.9%に上振れ、「心身」は−1.5%と下がる。挑戦や裁量の拡大、組織方針との整合といったテーマに自然と意識が向かいやすい。

性格タイプ別トピック傾向（図表３）

性格タイプによる差も明瞭である。創造重視（気持ち×ゴール）は、新しい発想や理想像を共有しながら挑戦に向かいたい性格であり、未来志向の語りを重視する傾向がある。「プライベート」が−1.1%と低い点は一見意外かもしれないが、創造重視が重視するのは将来に対する想いの共有であって、日常的なプライベートの開示とは異なる。一方で有意性は出ていないが「キャリア」+0.9%や「業務」+0.4%に傾くことが確認されている。結果重視（論理×ゴール）は、合理性を重んじ成果で評価されたい実務家タイプで、期待値や裁量範囲をはっきりさせたいという欲求が強い。「組織の方針」+2.0%と高まり、逆に「業務」や「心身」などは他者からの助けを求めづらい性格である分、控えめに

なる。調和重視（気持ち×プロセス）は、安心感や人との協調を優先する支え手タイプで、体調や働き方、日常の段取りに敏感であり「心身」+1.2%が増える一方、「組織方針」は－1.6%と明確に下がる。秩序重視（論理×プロセス）は、規律や整合性を大切にする管理者気質で、曖昧さを嫌い、自身の行動が組織方針と噛み合っているかに関心を強くもつ。有意性が出ているものはなく、比較的万遍なくその時々で話題を設定する傾向があるようだが、「組織方針」+1.1%など職務遂行に必要な情報収集の選択率が増え、「キャリア」といった未来の話題は－1.4%と減る点は直感とも符合する。

心理状態と性格タイプでトピック選択率の正負が異なる場合はどうすればよいだろうか。基本的には心理状態にマッチしたトピックを優先することを推奨する。例えば、結果重視タイプは好調のときには自律して業務を進められるが、不調時にも周囲に助けを求めづらい傾向がある。1人では解決が難しい状況でも、「自分の力でなんとか」とこだわりすぎて空回りとなってしまうことも多い。上司としては本人の主体性を尊重しつつも、抱え込みすぎて一線を超えないようにケア的なアプローチを意識したい。同様に調和重視や秩序重視のなかには、キャリアプランといった話題を自らは選択しない方もいるが、淡々と仕事をこなしているように見えるときには、上司が意識して将来への展望を考える機会を設けるべきであろう。

なお、今回の分析は母数の大きい「業務」の影響を抑えるために全体平均からの乖離で捉えた。乖離幅は多くが±1～2%台と小さいが、心理状態や性格タイプによる偏りは有意※であり、話題の優先順位や問いを選ぶ際の根拠となる。普段は業務の話しかしないメンバーがふと仕事以外の話題を選んだなら、その背景には心理状態の変化があるかもしれない。

結論として1on1は、たとえそれが日常業務に関するものであっても、本人が自然と話しやすいトピックを入口として尊重しつつ、心理状態と性格タイプに応じてキャリアやコンディションケアなど他領域へ滑らかに橋渡しする設計が要になる。事前に本人が希望しているトピック・心理状態・性格タイプを短時間でも確認して1on1の流れを見立てておくことができれば、「意味がない」という不本意な意見は減るのではないか。また、面談後は心理状態の推移を基準に上司の関わり方を微修正する。必要に応じて組織的な手当へ接続することも含め、運用は個人と組織の両輪で回すのがよいだろう。次章では、これらの含意をPre／On／Postという単位に落とし込んでみたい。

事前準備と振り返りで 1on1は進化する

前章では、1on1で本人が望むトピックは心理状態と性格タイプで少しずつずれることが明らかになった。これは、1on1は個別最適に寄せる仕組みが必要であることを示唆している。本章では、この1on1の個別最適を現場で実践しやすいよう、Pre（事前）／On（当日）／Post（振り返り）の3段階で整理する（**図表4**）。現場の多忙さも踏まえて、できる限り現実的な運用を提示したい。

Pre（事前）：事前に状態を確認し目的をもつ

面談に臨む前には、メンバーが事前に設定したトピックや直近の心理状態、性格タイプ、直近の出来事（評価後・プロジェクト完了・異動など）を短時間でも確認しておく。ここで求められるのは詳細な分析ではなく、その日の対話の比重を大まかにイメージしておくことだ。例えば、心理状態が不調であればケアや整理を優先する、淡々としていれば仕事のやりがいや期待、キャリアプランなどのエンゲージメント向上につながるテーマを扱う、十分に充実していそうであれば新しい挑戦や裁量の拡大に焦点をあてる、といった程度の見立てで十分である。また、冒頭でどう切り出すかを一言考えておくだけでも、会話は滑らかに始められる。大切なのは、準備ゼロで臨まず「今日はこう進めたい」という仮の目標をもつことである。1on1はメンバーの主体性が求められる施策ではあるが、上司が目的意識をもたずともよいという意味ではない。これによって、会話が空回りした

※ カイ二乗検定の結果は、心理状態ごとのトピック選択率では、χ^2=76.85, 自由度20, p <0.001、性格タイプごとのトピック選択率では、χ^2=47.15, 自由度15, p<0.001であった

図表4 Pre ／On ／Postで回す1on1運用フロー

用いるデータや観点

- **事前トピック（本人が次回話したい内容）**／本人に事前準備してもらいアンケートなどで収集
- **メンタリティ（充実／懸命／淡々／悶々／窮々）**／パルスサーベイなどの診断結果、または日常的な観察より判断
- **性格タイプ（創造／結果／調和／秩序）**／適性検査などの診断結果、または日常的な観察より判断

Pre（事前）

1）最新状況の確認
事前トピック／メンタリティ／性格タイプの確認
繁忙の把握など

2）当日の見立て・問いの準備
自然な 1on1 の入口からキャリアやケアの会話につなげる検討

3）リスク観点の確認
窮々／悶々兆候 ➡ ケア／業務整理を優先

On（当日）

1. 開始：本人が事前トピックから開始

2. 調整：性格タイプを踏まえて掘り下げや話題変更を行う

3. 着地：メンタリティに応じて前向きになった状態

淡々ケースの例
日常業務の相談 ➡ 業務の意義や手応えの確認 ➡ 半年などの中期での仕事のイメージ ➡ 将来のキャリアイメージに関する意見交換

Post（振り返り）

上司
- その後のメンタリティ変化の確認
- 日常での関わりや次回 1on1 の問いかけ内容の修正

組織（人事、HRBP、経営・上位役職者）
- メンタリティ低位定着者の確認
- 人事からの面談や異動・増員などの検討
- 上司向けナレッジ共有、リフレクションの機会の提供

り、無駄に時間を費やしたりすることを防ぐことができる。

On（当日）：本人の希望から始め、前向きな状態を目指す対話を

当日の入口は、本人がその日に話したいことから自然と始めればよい。そこから、心理状態や性格タイプを手がかりに、掘り下げる角度や問いかけの仕方を調整していく。入口の話題から、別の話題への橋渡しはどのようにすればよいだろうか。メンバーが自身の課題にある程度自覚的なときには、傾聴を続けているなかで話題が自然と移り変わっていくことも多い。一方で、なかなか本人から業務以外の話題に発展しない、かつそのことが結局のところ本人のためにならないと上司や組織が感じている場合には、「後半の15分は、キャリアの話をしたいのだけどもいいかな」と提案してみてもよいだろう。適切な問いも大事である。日常業務の相談から入り、いま意味や手応えを感じる点を一緒に探す。そこから「半年後に少し任されたいこと」を問い、対話のなかで将来のキャリアイメージをもてるようにしていく。万能なノウハウはないので、次節のPost（振り返り）も含め実践的にスキルを高めていく点も重要だ。

大切なのは、結論や合意を目指すことではなく、その場でメンバーの気持ちや状態が少しでも整うことだ。負担が和らいだ、納得が深まった、先の見通しが立った――そう感じられれば前進している。特にキャリア希望を単なる異動希望と混同しないよう注意したい。「どの部署に行きたいか」「いまのままでよいか」という確認にとどめるのではなく、異動して何をしたいのか、現在の仕事のどこに魅力を感じているのかを引き出し、本人が前向きさや将来への手がかりをもてるようにすることが重要である。1回の1on1で完結することは少ない。「今日はここまで」と区切りをつけ、次回に引き継ぐ流れも自然である。

Post（振り返り）：心理状態を基準に「上司×組織」の二重の改善サイクルで更新

面談後には、上司と組織の二重の改善サイクルを回す。上司は、心理状態の推移を基準に、自身の問いの角度や支援の厚み、仕事の渡し方を調整し、次回の1on1の目標を更新する。Onの場で話題の

橋渡しがうまくいかない場合は、別の手を検討することも必要だ。最初から上手な1on1をできる上司は少ない。メンバーの状態を定期的にチェックし、振り返りながらスキルを高めていく。組織は、チーム全体の偏りや滞留を見守る。例えば、不調者が長期にわたって停滞していないか、キャリアの話題が長らく出ていないのではないか、といった点である。もし1on1だけでは改善が難しい課題が見つかれば、体制や役割、業務配分の見直しや、上位者の介入、場合によっては異動まで含めて検討する。重要なのは上司の1on1を評価する視点ではなく、支援する視点で現場を見守ることである。

上司にとっての手応えを育む視点も欠かせない。実際には現場で「良い1on1」は少なくないが、1対1の場では成果を判別しにくく、うまくいっても本人は手応えを感じづらい。失敗した1on1は印象に残る一方、成果があった1on1は自然な会話の延長に見え、大きな変化として表れにくいからだ。その結果、「自分のやり方はイマイチかもしれない」という感覚だけが積み重なり、工夫や改善が停滞し、義務的な消化試合のようになってしまうリスクがある。だからこそ、コンディションの改善や、エンゲージメントが向上した兆しを周囲が認識し、フィードバックすることが重要である。小さな変化も言語化し共有することで、上司は自分の関わりが意味をもったと実感でき、その効力感が継続的進化へとつながる。

多様性の時代に1on1は データと振り返りで進化する

本稿で示したPre／On／Postの3段階は、1on1に「意味がない」と感じさせないための基本的な枠組である。入口では本人が話したいことから会話を始め、出口では上司や組織の視点を踏まえつつ、本人にとって有益と考えられるテーマへと自然に広げていく。部長は部全体の状況を把握し、HRBPは停滞の要因や組織力向上の兆しを言語化して現場に返す。人事はスキルや制度の整備を支援し、経営は配置やリソースの判断を行う。こうした役割が結びつき、個人と組織がそれぞれの立場で小さな改善を積み重ねることによって、1on1は進化していく。

しばしば「飲み会がなくなったから、1on1が広がったのでは」と指摘される。確かに酒席では上下の壁が下がり、プライベートや将来の話が自然に出やすかった。つらいメンバーを励まし、愚痴を聞き、時に語り合い仕事への情熱を育む役割があった。その効能は1on1と共通するものも多い。しかしそれは旧時代のものとなりつつある。若者の酒離れや感染対策が直接の起因ではあるが、飲み会によるマネジメントには、属人的で上司の人柄に左右され、公平性や設計とは無縁だという問題もあった。メンバーの成長に貢献することもあれば、ハラスメントが横行することもある。平たくいえば、当たり外れが大きかった。

現代の1on1はその価値を制度として再現し、進化させられる。定期的に向き合い、本人が話したいことをまずは受け止める。状態に合わせて対話の方向性を調整し、少しずつ前進させる。根底には、上司がメンバーを想い役に立とうとする意識が重要だ。やらされ感だけで実施される1on1は、苦痛と感じる人も多い。一定のルール化は属人化の防止に役立つが、行きすぎればメンバーを想うという目的意識が浸透せず形骸化を誘発する。一律で適応されるルールは、時に1on1による個別最適化と相反することもある。

1on1の個別性を担保しつつ、同時に属人化を防止するためには、データによる可視化と組織的な振り返りの設計が必要だ。1on1のトピックは本人の心理状態や性格タイプに左右されるため、きめ細やかな運用が重要となってくる。現代の多様な組織に必要な対話の形として、1on1が進化していくことを願っている。

角野皓平（すみのこうへい）
2007年にリクルートキャリア（当時）入社。HRテック企業を経て、現職。マネジメント支援ツール「インサイズ」のマーケティング業務を担うと共に、ガイダンス講師や各種データ分析業務を担う。

事例 トヨタモビリティパーツ 大阪・和歌山支社

1on1実施率は95%に到達 次は質向上に挑戦

乃一晴彦氏（右）
トヨタモビリティパーツ株式会社
大阪・和歌山支社 経営企画本部長 執行職

中野真次氏（左）
トヨタモビリティパーツ株式会社
近畿エリア本部 人財開発部 兼 大阪・和歌山支社
人財開発部 部長

今中宏明氏（中央）
トヨタモビリティパーツ株式会社
大阪・和歌山支社 経営企画部 経営企画室 室長

text：米川青馬　photo：角田貴美

トヨタモビリティパーツ大阪・和歌山支社は、2021年に1on1施策を始めた。今では実施率が95%に達し、1on1が支社内に浸透している。現在は次の段階として、1on1の質向上にチャレンジしている。具体的にどのような1on1を目指し、どのような取り組みを進めているのか。

トヨタモビリティパーツは、2020年に全国33社のトヨタ部品共販と株式会社タクティーが統合して生まれた会社だ。統合後作成した、大阪・和歌山支社の中期経営計画（2021～2023年度）では、既存事業の強化と新領域へのトライを同時に進めるビジョンを打ち出した。「両利きの経営」だ。これを受けて、大阪・和歌山支社は新規事業プロジェクトを次々に立ち上げた。「大阪・和歌山支社の特徴であるチャレンジ精神を最大限に生かしながら、新領域へのトライを進めたのです」（乃一氏）

一人ひとりの声に耳を傾ける「異常に気付くための1on1」

トライするうちに、アクセルだけでなく、必要に応じてブレーキを踏む必要があることが分かってきたという。「社員の声に耳を傾け、一人ひとりの心身を大切にしなければ、チャレンジを長く続けていけません。私たちは、支社中期方針の目指す姿に『お客様がしあわせに働くみんながしあわせになる会社』を掲げています。新領域へのトライに合わせ、働くみんなが幸せであり続けるための追加施策が必要だと考えました」（今中氏）

そこで大阪・和歌山支社は、2021年から「1on1施策」を独自にスタートした。「この1on1は、『“いつもの状態”を知る時間』です。メンバー一人ひとりの“いつも”を理解することで、ちょっとした変化＝“異常”に早く気付くことができます。そして、異常があったときには、立ち止まることができる――そういった『安全装置』としての1on1なのです」（今中氏）。上司は部下の気持ちや状況を丁寧に理解し、メンバーは正直な気持ちを安心して話す。この積み重ねによって、「いざというときに止まれる風土」が育まれ、誰もが安心してチャレンジできる職場へと変化していった。

しかし最初は、1on1の実施率が上がらなかったという。「部下はもちろん、上司も1on1経験がなく、1on1の内容や効果や意味がよく分かっていなかったからです」（今中氏）。そこで1on1研修を実施し、管理職に傾聴を体験してもらうところから始めた。また、上司のコンディションが整ってい

るときに実施してもらうため、上司が1on1の日時を設定するといった工夫も重ねてきた。

その後も研修などを積み重ね、実践を続けた結果、現在は実施率が95～96％を推移するほどになっている。支社全体に1on1が浸透し、「異常に気付くための1on1」としても機能しつつある。

「さらに2024年度からは、支社長自ら全営業所を訪問し、所長・GM（グループマネージャー）に加え希望するメンバーと1on1を行う取り組みを開始しました。加えて2025年度からは、支社長や理事が全職場を訪問し、あえて担当領域外の管理者と希望するメンバーで『シャッフル1on1』を実施しています。これにより普段とは異なる視点での対話が生まれています。管理職が上長との1on1を重ねることによって、部下との1on1がより良いものになれば、とも考えています」（乃一氏）

上司の1on1スキルは明らかに向上の余地がある

「このようにお話しすると、私たちの1on1施策が非常にうまくいっているように聞こえるかもしれませんが、そんなことはありません」と語るのは中野氏だ。当然ながら、彼らは一方でいくつもの課題を抱えている。その1つが「成長のための1on1」だ。メンバーの成長をうまく後押しできている上司は決して多くないという。「上司の1on1スキルは、明らかに向上の余地があります」（中野氏）

そのことは、上司たち自身も分かっているという。「管理職からは、『1on1で部下と何を話したらよいかを知りたい』『メンバーに良い時間を提供できているかを知りたい』などの要望が以前から出ていました。本人たちも、1on1のスキルアップや可視化を求めているのです」（今中氏）

上司も部下も事前準備した上で1on1に臨める仕組みを用意した

現在は次の段階として、マネジメント支援ツール「インサイズ」を導入するなどして、1on1の質の向上に取り組んでいるという。

第一に、「異常に気付くための1on1」の精度向上に取り組んでいる。「ワークメンタリティ診断を活用し、精神的にネガティブな状況にあるメンバーを発見しています。その結果、フォローした方がよいと判断したメンバーには、経営企画と人事が両輪となって対応し、必要に応じて対話をする取り組みを開始しました」（中野氏）

第二に、上司も部下も準備した上で1on1に臨める仕組みを用意したという。「1on1支援機能を使い、部下に『自分の話したいトピック』を事前に設定してもらっています。先ほど触れた『1on1で何を話したらよいかを知りたい』という上司の要望に応える仕組みです」（今中氏）

第三に、上司が部下をより知るための取り組みも進めている。「性格タイプ診断を使うと、上司が部下をより深く理解することができます。こうしたデータにも質向上の効果があります」（乃一氏）

上司から「事前準備しやすくなった」などの声が届いている

現在はまだ質の向上に取り組み始めたばかりだが、全体的には好評だという。「4年も1on1を試行錯誤してきたため、支援ツール導入のメリットをすぐに理解できる管理職も多いのです。数名からは、早くも『部下が事前にトピックを設定してくれるから必要な情報や質問を準備しやすくなった』などのポジティブな声が届いています」（今中氏）

また、支社の経営層が支援ツールの活用に高い期待を寄せているという。「経営層にはインサイズ情報をフルオープンにしているのですが、その結果、経営層が個々のメンバーに注意を払ってくれるようになりました。嬉しいことです」（中野氏）「経営層からはデータの分析活用なども期待されています。力を入れたいことの1つです」（乃一氏）

さらに導入後、管理職の意識が変わりつつあるのではないか、と乃一氏は語った。「私自身、今回の取り組みを始めてから、各メンバーのワークメンタリティが以前よりも気にかかるようになりました。そのような管理職が増えること自体が導入メリットの1つかもしれないと感じています」

「組織行動研究所セミナー」を開催しています

組織行動研究所では、お客様にとって関心の高い人事テーマについてお話しするセミナーを開催しています。
2月開催予定の下記セミナーでは、「2040年の『働く』」について考えます。2040年の「働く」を取り巻く環境は、どのようなものになっているでしょうか。また、現在、働く人々は、将来に対してどのような展望や思いをもち、行動しているのでしょうか。
2024年9月に実施した「2040年働き方イメージ調査」の結果を交えながらお話ししていきます。

2026年2月6日（金）14:00〜15:00　「2040年の『働く』を考える（仮）」（オンライン開催）

当研究所セミナーの報告レポートは、開催後順次WEBサイトで公開してまいります。

本年2月に開催したセミナーの報告レポートは、下記URLからお読みいただけます。

2025年2月開催「企業はどこまでの多様性を包摂していくべきか」
（前編）ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンを紐解く
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000001418/
（中編）DE&Iを阻害する人間の本性に根差す問題と、組織にもたらす効能とは
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000001419/
（後編）3つのケースから考える一人ひとりを生かすマネジメント
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000001420/

※今後の報告レポートは、下記を予定しております。
- 2025年12月8日公開予定（2025年9月開催）職場におけるマッチョイズムの功罪　「強さを競う」組織文化を見つめ直す
- 2026年2月頃公開予定（2025年11月開催）フィードバックし合う関係がお互いを成長させる　信頼と成長につながるフィードバック

リクルートマネジメントソリューションズ研究部門からの発信

WEBサイト上で、最近発信した各種レポートをご紹介いたします。ぜひご高覧ください。

■研究レポート

- **2040年働き方イメージ調査からの考察　vol.1 働く人々の将来展望と自身の希望**
  https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000001443/
- **2040年働き方イメージ調査からの考察　vol.2 働く人々の未来展望と人生の満足度**
  https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000001457/
- **2040年働き方イメージ調査からの考察　vol.3 働く人々のキャリア自律に向けて**
  https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000001492/
- **これからの時代の採用要件と面接評価　―何を・なぜ・どのように評価するのか―**
  https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000001455/
- **―適性検査にまつわる疑問―**
  受検者から見て、オンラインでの試験監視とテストセンターでの監視は違うのか？
  https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000001462/

■学会レポート

- **L&D（学習と能力開発）のトレンド　ATD25　適応力と継続学習がコアスキルとなる未来**
  https://www.recruit-ms.co.jp/research/conference_report/0000001461/

メールマガジンにぜひご登録ください。
最新の調査・研究レポートや限定ダウンロード資料、無料オンラインセミナー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/

※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／郵送先ご住所／貴社名／部署名／お名前／宛名ラベル記載の18桁ID）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 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.79
成長と信頼につながるフィードバック
（2025年８月発行）

【Message from Top】
駒崎弘樹氏
（つながりAI株式会社 代表取締役社長 CEO）

【特集１】
成長と信頼につながるフィードバック
▶ レビュー
フィードバック研究の現在地
―学術研究から実務への架け橋
▶ 視点
・木村武司氏（名古屋大学医学部附属病院）
・青柳健隆氏（関東学院大学）
・正木郁太郎氏（東京女子大学）
▶ 事例
・橋本祥生氏・田中由香氏（株式会社コンカー）
▶ 研究報告
対話中のリーダーの発言の種類が
メンバーのリフレクションに及ぼす影響
―フィールド実験での対話分析より
▶ 調査報告
職場におけるフィードバック実態調査
―「受け取る」「生かす」「提供する」、
双方向のフィードバックが成長の鍵に

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
LINEヤフー株式会社

【特集２】
事業推進に必要な人材の最適化とリソースシフト

vol.78
職場におけるマッチョイズムの功罪
（2025年５月発行）

【Message from Top】
猪原有紀子氏
（株式会社やまやま 代表取締役）

【特集１】
職場におけるマッチョイズムの功罪
▶ レビュー
男性性の高い組織について考える研究トピック
▶ 視点
・北居 明氏（甲南大学）
・渡邊 寛氏（昭和女子大学〈取材時〉）
・坂田桐子氏（広島大学大学院）
▶ 事例
・バスマジェ詩織氏
（ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス合同会社）
・片山紀生氏（PwCコンサルティング合同会社）
▶ 調査報告
“マッチョイズム”は害悪か
―職場における「強さを競う文化」に関する調査

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
菅崎理功氏・河村 桂氏（日本電気株式会社）

【特集２】
中途入社者の
オンボーディングと組織適応
―実証的研究を踏まえた現状把握の重要性

vol.77
テクノロジーで変わる職場の学び
（2025年２月発行）

【Message from Top】
藤原さと氏
（一般社団法人 こたえのない学校 代表理事）

【特集１】
テクノロジーで変わる職場の学び
▶ レビュー
学び手・教え手を支えるテクノロジーの歴史と進展
▶ 視点
・越塚 登氏（東京大学大学院）
・松原 仁氏（京都橘大学）
・山田政寛氏（九州大学）
・大島 純氏（静岡大学）
▶ 事例
・岩堀 司氏・雫石有沙氏（株式会社ベルシステム24）
・三木祐史氏・後藤麻美氏（旭化成株式会社）
▶ 調査報告
生成AIが学びに与える変化の兆し
―生成AIと学びの環境に関する調査

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
東京電力エナジーパートナー株式会社

【特集２】
管理職候補者不足の時代に
どう適応していくか

vol.76
「選び・選ばれる」時代の新卒採用

vol.75
ワークヘルスバランス
―治療しながら働く

vol.74
オーバーマネジメント
―管理しすぎを考える

vol.73
仕事における余白と遊び

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/

■ 本誌へのお問い合わせは **info@recruit-ms.co.jp** までご連絡ください。

次号予告 RMS Message 81

2026年２月　発行予定
次号は「『持続可能な管理職』という考え方（仮）」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2025年11月発行　vol.80
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
〒108-0023
東京都港区芝浦3-16-16 住友不動産田町ビル東館4F
info@recruit-ms.co.jp

発行人／山﨑 淳
編集人／古野庸一
編集部／入江崇介　大庭りり子　久米光仁　坂田敬子　佐藤裕子　杉本千霞子　藤村直子　峰岸裕郎
執筆／荻野進介　白谷輝英　米川青馬
フォトグラファー／伊藤 誠　角田貴美　平山 諭　山﨑祥和
イラストレーター／マエダユウキ（表紙、目次）　尾柳佳枝（p.5）
デザイン・DTP制作／株式会社コンセント
印刷／日経印刷株式会社

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

© Recruit Management Solutions Co.,Ltd.

80278020
A 8 0 2 7 8 0 2 0 A

RMS Message 80

尊厳ある職場を考える