



RMS Message

「個と組織を生かす」を探究する

特集1

仕事における 余白と遊び

▶ レビュー

「余白」と「遊び」の概念カタログ
～ヒマ、アソビ、ムダの観点から

▶ 視点

同志社女子大学 上田信行氏

近畿大学 山縣正幸氏

東京大学大学院 古田徹也氏

▶ 事例

ディアーズ・ブレイン
コンセント

▶ 調査報告

余白・遊びが個と組織にもたらすもの
仕事における気分転換・交流・制度の実態とは

特集2

Z世代と共に創る未来 異質さに学び組織をアップデートする

▶ 視点

早稲田大学 日向野幹也氏 高橋俊之氏

Message from Top

公益財団法人 日本バドミントン協会
代表理事 会長
村井 満氏

2024.02

73



特集1

仕事における 余白と遊び



PART 1 | レビュー

- 07 「余白」と「遊び」の概念カタログ
～ヒマ、アソビ、ムダの観点から



PART 2 | 視点

- 11 夢中と俯瞰を何度も行き来すればものの見方が広がる
上田信行氏 同志社女子大学 名誉教授 ネオミュージアム館長
- 13 社員の遊びや逸脱が回りまわって「生産性」を高める
山縣正幸氏 近畿大学 経営学部 教授
- 16 仕事とオフのあわいに生じる遊びから新たな何かが生まれる
古田徹也氏 東京大学大学院 人文社会系研究科・文学部 倫理学研究室 准教授

PART 3 | 事例

- 19 ディアーズ・ブレイン
仕事は楽しくあれ 組織も人も強くあれ 挑戦を恐れるな
- 21 コンセント
効率重視に陥らない遊び心のある場づくりで仕事の到達点が高まっていく

PART 4 | 調査報告

- 23 余白・遊びが個と組織にもたらすもの
仕事における気分転換・交流・制度の実態とは

総括

- 31 仕事における余白と遊びの効能カタログ



特集2

39 Z世代と共に創る未来 異質さに学び組織をアップデートする

45 視点 自己決定できる環境づくりが若者の力を引き出す

日向野幹也氏 早稲田大学 グローバルエデュケーションセンター 教授

高橋俊之氏 早稲田大学 グローバルエデュケーションセンター リーダーシップ開発プログラム 副統括責任者

連載

01 Message from Top 社会を変えるリーダー

魚と組織は天日にさらせ
オープンで忖度のない経営を

公益財団法人 日本バドミントン協会 代表理事 会長 村井 満氏



33 | 可能性を拓く「マネジメント発明会議」

[連載・第19回]

80億人の異彩を放つ社会を目指して

矢野智美氏 株式会社ヘラルボニー 広報室 岩手コミュニティマネージャー



36 | データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

[連載・第25回]

生成AIが普及したら人間ならではの仕事を行う姿勢が大事になる

三好淳一氏 株式会社リフレクト 代表取締役



47 Information



Cover
Illustration
落合晴香



MESSAGE FROM TOP

社会を変えるリーダー



魚と組織は天日にさらせ
オープンで忖度のない経営を

公益財団法人日本バドミントン協会
代表理事 会長
村井 満氏

ひと頃、プロ経営者という言葉が流行ったことがあった。

業種をまたいで、複数の組織を渡り歩き、経営の舵とりができる人のことである。

今回、登場する村井満氏もそんなプロ経営者の1人だ。

民間企業のトップからJリーグ(公益社団法人日本プロサッカーリーグ)のトップへ、そして、日本バドミントン協会のトップへ。どんな経歴が村井氏をここに導いたのだろうか。

text: 荻野進介 photo: 山崎祥和

2024年にはプロサッカーリーグのJリーグが開幕し、31年を迎える。これまで6名のチェアマンが経営にあたったが、その意外性から最も世間の注目を集めたのは、2014年1月に就任した5代目の村井満氏だろう。プロ選手としてはもちろん、監督やコーチの経験はない、Jリーグや日本サッカー協会で常勤として働いたこともなく、サッカー素人と呼ぶにふさわしい人がトップに就いたのだ。その歩みを振り返ってみたい。

早稲田大学出身。学生時代は勉学よりも早稲田精神昂揚会という男ばかりのサークルの活動に力を入れた。本人が振り返る。「僕は人と群れるのが苦手で、しかも人とは違う方向を目指すタイプ。テニスやヨットなど、明るく楽しそうな人気のスポーツサークルには足が向かなかった」

同会は国内外を歩いて旅することを目的にしており、村井氏も中国徒歩旅行を志した。当時は1980年代前半で、中国は治安当局の目が厳しく、当初の計画は縮小されたが、それでも山東省の青島から孔子の生誕地、曲阜^{きょくふ}まで600キロある行程を約1カ月で踏破することができた。

就職先は大手情報会社を選んだ。先輩の下宿に無料で就職情報誌を届けてくれる会社があると感激し、中国徒歩旅行の資金集めのため、すでに同社を訪問していた。「他がやらないことをやる面白そうな会社、というイメージがありました」

配属は営業だった。「僕は人前で話すのが苦手です、すぐ緊張するタイプ。初日、『新人歓迎会をやるから、お前が司会をやって場を盛り上げてくれ』と先輩から言われ、ああ無理だ、この会社は、とその日に辞めようと思ったくらいです」

次第に営業の仕事の面白さに目覚め、1988年、マネジャーに昇格する。翌1989年、部門の人事に異動、1990年には全社を統括する人事部長になった。「自分がそうですから、採用の最終面接で目の前の学生が緊張しているとすぐに分かります。その場合、その学生を社外に連れ出し、1時間くらい街を歩くんです。何てことはない話をしているうち、緊張で凝り固まった学生が優秀でいい人に思えて、全員採用にしまうんです(笑)」

認知度アップのために社名を変更

2004年3月、関連会社の人材紹介会社に社長として移ると、ある決断をした。エージェントという単語が入った社名に変えたのだ。「元の名前に愛着をもっている社員や役員が多かった。先輩含め、たくさんの人が去っていき、大きな孤立感を味わいました」

では後悔したかといえばそうではない。「世間の多くがわれわれを人材派遣会社と勘違いしていました。しかも、われわれは市場シェアの半分以上を占める業界トップでした。トップ企業は、自

社の経営より、もう一段高い視座をもち、業界を牽引し、業界認知度を上げる責任がある。そのために大切なのが社名です。元の社名は自分たちが何者なのかを、よく表していませんでした。僕はスポーツ好きで、その世界では選手の移籍には必ずエージェント（代理人）がつく。そこでその名前にしたのです。改名前に転職エージェントと検索すると2件しかヒットしませんでした。変更後1年で検索ヒット数は200万件を超えました」

2014年1月、Jリーグの5代目のチェアマンに就任する。それまでは月に1回、Jリーグの理事会に出席する非常勤の外部理事だったが、前任のチェアマンに忘年会の席で打診されたのだ。

新チェアマンになり初めてのリーグ戦が開幕して1週間ばかりの3月8日のこと、浦和レッズ対サガン鳥栖の試合会場で、浦和の一部サポーターが「Japanese Only」という垂れ幕を試合会場に出した。明らかに人種差別的な内容である。

その5日後、村井氏は浦和レッズの次のホームゲーム（対清水エスパルス戦）を無観客試合とする裁定を発表する。プロスポーツの無観客試合は国内初だった。この裁定に際し、主に清水側に立った批判がJリーグに山のように押し寄せた。（浦和に行くための）新幹線のチケットもとったし、宿も押さえたのに、なぜ何も悪くない清水のファンを排除するのかと。「抗議の投書にすべて目を通すと、心が折れました。俺、何やっちゃったんだろうと。一方でこう考え直しました。これはJリーグだけの問題ではない。日本の問題だ。無観客試合にすることで『人種差別は許されない』というメッセージを日本中に知らせることが大切なんだと」

チェアマン就任早々に取り組んだのは、全国のクラブを訪問、スタジアムで試合を観戦し、サポーターが集う飲み屋で飲み、市役所、県庁、商工会議所を訪ねることだった。すべてのクラブを回るのは半年かかったが、見えてきたものがあった。「クラブには高度な力をもったデジタルエンジニ

アが少ない。Jリーグで一括してそうしたエンジニアの採用ができないかと思ったのです。その提案をクラブにしてみたところ、ほぼ全会一致で賛同を得ることができた。これがJリーグデジタル化の最初の一步となりました。これこそ、足を使ったからこそできた。東京のオフィスに閉じこもっていたら、できない提案だったでしょう」

お詫び会見から始まった全試合のネット配信

デジタル化の最たるものとして、2016年7月、スポーツのライブストリーミングサービスDAZN（ダゾーン）と契約、世界のサッカーリーグに先駆け、公式戦全試合のネット配信を実現する。翌2017年から10年間で2100億円という日本のスポーツ団体最高の契約規模も話題となった。

ところが、2017年2月26日に始まった初放映試合で画面がまったく映らないというトラブルが発生してしまう。

Jリーグ内で、村井氏が常日頃から口にしてきた言葉が「天日干し経営」である。関係者の視線がいつも降り注ぎ、上下の付度なく自由に物が言え、常にオープンで、隠しごとのない経営を指す。「魚と組織は天日にさらすと日持ちが良くなる」ともいい、村井氏オリジナルの言葉だ。

トラブルが起こったときこそ、まさに天日干しの真価が問われる。「DAZNのCEOと共に、お詫び会見をしました。問題から絶対に逃げないこと、何が原因で、どこまで究明できているか、すべてを天下にさらし、つまびらかにすることを覚悟しました」

天日干しの対象は、選手の試合データにも及ぶ。そこからこんなことが分かってくる。Jリーグのショートパスの速度は、スペインの名門レアル・マドリードのそれに比べ、秒速1メートルも遅い、Jリーグのコーナーキックに要した時間は、2014FIFAサッカーワールドカップのそれに比べて、4秒も遅い……等々。村井氏はそれまでに、

迷ったら緊張する方を選ぶ
緊張が人を成長させる



村井 満(むらいみつる)

1959年生まれ。1983年早稲田大学法学部卒業後、日本リクルートセンター(現リクルートホールディングス)に入社し営業部に配属。2000年同社執行役員(人事担当)、2004年リクルートエイブリック(現リクルート)代表取締役社長、2011年RGF Hong Kong Limited取締役社長、2014年Jリーグチェアマン。2023年6月より現職。

「笛が鳴るまで全力プレー」「リスタートを早く」「選手交代などの際の見苦しい時間の使い方はやめる」という「チェアマン3つの約束」を発していたが、その現場への浸透度もこうしたデータの公開があればこそ、といえるだろう。

2020年1月から始まったコロナ禍では国内の感染者がたった1名の1月22日の時点で、各クラブの社長に新型コロナウイルスに関する情報窓口設置の要請を行った。続く27日にはJリーグの幹部あてに「スポーツ界で最も早く、警戒レベルを高める責任がある」と、すばやいコロナ対策を求めるメールを送った。

その年の第1節の試合は2月21日から23日にかけて行われていた。翌24日に全クラブの社長を集め、第1節の反省会を開く。大きな問題もなかったのも、第2節に向かうことを全会一致で決めた。「その夜の事です。政府の専門家会議がこれから1〜2週間が急速に感染が進むか、収束するかの瀬戸際になる、とコメントしたのです。私はその『瀬戸際』という言葉が頭を離れませんでした」

村井氏は翌25日、クラブの社長に緊急招集をかけ、試合開催についての議論を重ね、最終的に

コロナを理由とした試合の開催延期を決断する。「裁定には賛否両論ありましたが、政府が大規模イベントの自粛要請を発したのは翌26日で、27日には全国の学校に一斉臨時休校の要請も発出されました。無観客試合もそうですが、このように、範とすべき前例も指示もないなかで、自ら意思決定していく際に頼りになるのが、自分たちが社会を先導していくという覚悟だと思います」

村井氏がキャリアを積み上で大切にしてきたのは「緊張する方を選ぶ」ことだ。「人前でのスピーチもそうですが、特に20代は緊張して物事から逃げたことがたくさんあり自己嫌悪に陥っていました。それを逐一記録する緊張ノートをつけており、読み返すと、自分ではできるかできないかというギリギリのときに緊張することが分かった。緊張が大きくなることを成長というのです。こんなことで緊張してどうする、というのは間違いで、それを乗り越えたら、その人はもっと大きな物事に立ち向かえるようになるんです」

2023年6月、請われて日本バドミントン協会の会長に就任した。「これも緊張する方を選んだ結果です。ここでも天日干し経営を貫く覚悟です」



特集1

仕事における 余白と

今日企業は、持続可能な社会に貢献する経営の在り方を模索しています。生産やサービス提供においては、地球環境やステークホルダーの良好で豊かな状態をいかに実現するかが、より真剣に検討されるようになりました。また、従業員に対しては、一人ひとりがやりがいをもって働き、ウェルビーイングを高められる環境づくりを進めています。

こうした変化に際して今回着目したいのが、経営に「余白」「遊び」をいかに取り入れるかということです。時間や気持ちに余裕があるときに、新しい情報に目が向いたり、アイデアを思いついたりすることはよくありま



遊び

す。非公式な場での楽しいつながりや会話が、お互いの距離を近くしたり、多様な視点を取り入れたりするきっかけとなることも経験します。現実的な利害から離れ、決まった型がないことに取り組むことができる機会は、その人らしさや自発性を誘発し、前向きなエネルギーにもつながりそうです。「余白」「遊び」を経営に取り入れることは、一定のメリットがあるように思われます。

一方、それぞれの企業や仕事において、「余白」「遊び」をいかに取り入れるかを検討するのは、存外に難しいことです。これらは、短期的な成果に向かう力を弱めたり、仕事のスピードを低下させたりすることにつなが

ると感じられることも多く、ややもすると軽視されたり厭われたりしがちです。そもそも、「余白」「遊び」の概念は多義的で捉えどころがないところがあります。「余白」「遊び」を取り入れるように推奨されたとしても、戸惑う管理職や従業員も多いかもしれません。

そこで本特集では、仕事における「余白」「遊び」をさまざまな視点から検討し、その効能について理解を深めていきます。自分たちにとって好ましい「余白」「遊び」について、ワイワイ・ワクワクと自由に楽しく、話し合ったり試したりするきっかけとなれば幸いです。

(編集部 佐藤裕子)

「余白」と「遊び」の概念カタログ

～ヒマ、アソビ、ムダの観点から

『「余白」と「遊び」』という今号の特集テーマはどのような印象を与えるだろうか。

そんな「余裕」があったらいいが、「暇」がない。「ふざけて」いる。「自由」な感じがする。

「ワクワク」してきた。それらはすべて本特集の範囲内だ。しかしイメージが散らばったままでは

話を始めにくくもある。そこで、「時間の余白：ヒマ」「目的や意味の余白：アソビ」「資源の余白：ムダ」の3つについて考えながら関連する概念や研究を集めた。

【時間の余白：ヒマ】

暇と退屈の倫理学

まず、時間の余白から考えてみたい。使い道のない時間があること、いわゆる「ヒマ」と呼ばれる状態はその1つだろう。哲学書ながらベストセラーとなった國分功一郎氏の『暇と退屈の倫理学』からその内容を紹介して、時間の余白について考えてみたい*¹。

狩猟・採集時代は豊かな社会であり、人類は移動生活で優れた探索能力を獲得し、新しい環境から受ける刺激を快いものとして本能に刻んだはずだと國分氏は述べる。その後、定住生活が始まると、人類は優れた探索能力をもて余し、文化・文明を発展させた。それは人類が退屈との戦いを強いられるようになった結果でもある。

人は、退屈を抑え込もうとする。やるべきことを探し、気晴らしを求める。

何もすることがない、むなしい状態に人間は耐えられない。

暇と退屈は別物
上質な気晴らしとは何か

しかし定住・農耕生活は早々に所有の概念を生み出し、身分制や格差が生まれ、時間の余白・余裕は一部の有閑階級に独占された。暇を過ごすすべをもたない大衆が、ふたたび退屈と戦うことになるのは近代以降だという。

ここで國分氏は「暇」と「退屈」の類型図を提示する(図表1)。身分制からの解放や労働生産性の向上で大衆は、右下から左上のゾーンに移動した。大衆は暇を得て、退屈するようになった(哲学者のパスカルやラッセルは人間の性質をそのように描いたそうだ)。

左下に分類されるかつての有閑階級は、暇を過ごす知恵を発明していたはずと論じられる。その内容は割愛し、

國分氏が本書で問題視する右上、すなわち暇がないのに退屈している不思議(?)な状態に話を進める。

國分氏は右上のゾーンを、労働生産性を高めるために与えられた「余暇」において、気晴らしさえ資本主義に支配され、終わりのない消費に駆り立てられている状態として問題提起した。

ボードリヤールという思想家が挙げた例が紹介される。広告が「個性的」であるべきという強迫観念を作り出し、個性的な自分を人に見せるために新しい服を買う。「忙しさ」という見栄のために不要な仕事を作り出される。さらには、「自分は生産的労働に拘束されてなんかないぞ」という証拠を示すために旅行に行く……。

「こうあるべき」という強迫観念に追い立てられて消費や労働に身を投じることは自らをむしろむしむ行為だ。退屈との戦いは今や、あるべき姿への強迫観念による消費や労働の誘惑に抗う戦い

図表1 暇と退屈の類型

	暇がある	暇がない
退屈している	● 暇を生きるすべをもたぬ大衆 ● 気晴らしにいそしむ人間(パスカル) ● 日常的な不幸に悩む人間(ラッセル)	? ● 気晴らしをしながら、その行為に退屈している状態 ● 「こうあるべき」という強迫観念のために終わりのない消費活動に駆り立てられる人間(ボードリヤール) ● または、退屈は自ら決断をする自由がある証拠(ハイデッガー)
退屈していない	● 暇を生きるすべをもっていた階級 ● 労働する必要のない階級 ● 有閑階級(上層階級)	● 労働を余儀なくされている階級 ● 労働階級(下層階級)

出所: 國分功一郎『暇と退屈の倫理学』*¹ p.133 下線部分筆者加筆

となった。退屈は、刺激がなく不快な感情である。つまり退屈の反対は、刺激があり快い感情となる。自己や他者を害するような刺激でも、退屈を脱することはできる。だからこそ暇と退屈を生きる倫理が必要なのだ。

本書の結論に近い議論では、右上のゾーンで、退屈から逃れる気晴らしに身を投じながらも、それが気晴らしであることを自覚することが重要とされる。没頭する対象を自ら選択することは、「自由」の証拠なのだ（國分氏はこの着想をハイデッガーの論から得たという）。そのために何をすべきか？ 國分氏が導き出した「暇と退屈の倫理」の内容はここで述べない。ぜひ書籍を手にとってみてほしい。

時間の余白を作るには

心理学において退屈 (boredom) の研究は古くからあるが、おおむね個人や組織への負の影響が強調されてきた。しかし、少数だが前向きな効果に目を向ける研究もある。Elpidorou (2014) はそれらを総括し、退屈を感じるものの前向きな側面とは、今の活動が自分の目標や価値に適合していないことに気づき、新しい行動を起こすきっかけとなることだとしている^{*2}。

図表1の右上のゾーンにいる人が退屈に気づき、自ら選んで新しい行動を起こすには、時間の余白が必要だろう。どうすれば行動をリセットする時間の余白を作り出せるだろうか。

一定の勤続年数を経た大学教員が半年から1年ほど校務から離れ研究の時間を作る「サバティカル」という制度がある。Carr and Tang (2005) は、企業でもサバティカルをまねた長期休暇制度の導入が、知識の更新を促し、

燃え尽きを防止するだけでなく、「(私の休暇をサポートすることで) 会社は私に再投資してくれた」という信頼関係を形成し、人的資本を強化すると示した^{*3}。彼らによれば、多くの従業員は休養のためではなく、仕事に対する興奮や熱意を失ったためにサバティカルをとる。自分自身を夢中にさせるものは何かを考えるための時間の余白なのだ。

時間の余白の感じ方の個人差に着目する研究もある。過去、現在、未来への意識の向け方を捉える「時間志向」という概念がある。この分野の著名な研究者であるジンバルドとボイドは、過去の良い面に目を向ける過去肯定型や、目的や計画など将来のことを考えることの多い未来志向が活力や努力を生み出し、人生に幸せや成功をもたらすと述べている^{*4}。

過去のつらい出来事にとらわれる過去否定型や、何をしてもムダだと考える現在志向は努力や幸せを遠ざけてしまう。未来志向は遺伝などではなく、未来への期待をもつ習慣や、安心できる環境に促される。

他方で、過度な未来志向は、時間のプレッシャーや焦りを強めることもあるという。バランスの良い時間志向を訓練することが有益かもしれない。

【目的や意味の余白:アソビ】共感するサルとして

時間の余白に関連して紹介した退屈や未来志向は、人生に目的や意味を見だし、それらに適合する活動をよしとする立場から論じられていた。そこで次に、目的や意味が「ない」活動、目的・意味の余白といえるような活動の代表として「アソビ」に着目する。「気晴らし」の、より積極的な意義を考えたい。

遊びの研究としては、ホイジンガとカイヨワが有名である。ホイジンガは遊びの特徴を、①命令されない自由な行動、②物質的利害や生活の目的のためでなくそれ自体を楽しむ、③限定された時間・空間で独自の秩序をもって完結する、と整理した^{*5}。遊びには秩序や美学があり、生活の枠の外に自由にはみ出していける。それが文化を発展させることも多い。

秩序や美学を共有できるのは、ヒトの共感する能力のおかげだというのは、京都大学におけるゴリラの研究で有名な山極壽一氏だ。山極氏は、言語以前のヒトの進化の節目として、遊びや音楽を通じて集団の仲間と共感し合う能力の獲得があったと論じる^{*6}。

また、人間だけがする遊びがあるという。カイヨワは、遊びを「競争(アゴーン)」「機会(アレア)」「模擬(ミミクリー)」「眩暈(イリンクス)」に分類した(図表2)^{*7}。山極氏によれば、偶然の遊び(アレア)は人間特有の遊びである。人間以外の動物は、自分でコントロールできない偶然性では遊ばない。これは人間の未来に期待する能力の表れであるという。

「労働の対義語」から新しい何かの源泉へ

遊びが文化にとって重要なものと認められても、労働との融合はすぐには起こらなかった。経営学における「遊び」概念をレビューした寺本(2018)は、当初は排除された遊びが、「新しい何か」を生み出す源泉として取り入れられていく変遷を次のように論じている^{*8}。

近代ヨーロッパで労働概念は、当初、キリスト教における「禁欲」の教えと結びついていたため、遊びは労働の意義や生産性の対極にあるもの、排除す

図表2 遊びの配分

	アゴーン(競争)	アレア(機会)	ミミクリー(模倣)	イリンクス(眩暈)
パイディア 喧騒 混乱 哄笑 風揚げ 穴送り ペイシェンス クロスワード・パズル ルドゥス	ルールのない 陸上競技 ボクシング ビリヤード フェンシング チェッカー サッカー チェス スポーツ競技一般	番決め唄 表か裏か 賭け ルーレット 宝籤(単式、複式、繰越式)	子供の物真似 幻想の遊び 人形遊び 玩具の武具 仮面、変装 演劇 一般のスペクタクル芸術	子供のくるくる回り 回転木馬 ブランコ ワルツ ボラドレス、祭りの見世物 スキー 登山 綱渡り

出所: R. カイヨワ『遊びと人間』*7 p.55

(注) 上から下へ、パイディア(遊戯: 本能のままの遊び、ばか騒ぎ)の要素が減り、ルドゥス(競技: 秩序、ルールのもと行われる)の要素が増す順序に従って並べてある

べきものとして扱われたという。

他方、心理学においては、学習や発達における遊びの機能が論じられ続けてきた。20世紀初めに活躍した旧ソ連の心理学者L. ヴィゴツキーは、「遊びの中では、こどもは頭一つ抜けたもののように行為する。遊びは発達における先導要因である」と述べたという。「ひとりでできる」と「まだできない」の間にある「他者と一緒にならできる」という段階を重視し、遊びのなかで新しいことを誰かと一緒に「やってみる」、ごっこ遊びのように自分でない何者かに「なってみる」ことを通して、「できる」の領域を広げていくとした*9。

寺本氏によれば、経営学においても20世紀半ば頃には、気晴らしの必要性や、労働と遊びの折衷案として人間関係を充実させるセレモニーが提案された。1980年頃からはより積極的に、「他のルールの可能性を探るために日頃のルールをわざと一時的に緩めること」としての遊びを、組織の創造性の源泉として経営に取り入れるべきだという議論が展開された。

今日、ヴィゴツキーの理論を受け継ぐL.ホルツマンらのグループは、個人の主体性開発の必要を強く理解しているのは教育現場よりもむしろ企業だと

いい、即興演劇などにより組織に遊びの理論を取り入れるプログラムを提供している*9。

無意味に耐える力 手段から目的を生む力

しかし、意味が見いだせない宙ぶらりんな状態にとどまることは簡単ではない。19世紀の詩人キーツは、「不確実さ、不可解さ、疑惑といった中であっても、事実や理由を求めていらだつことがまったくなくておれる」能力は、何かに積極的に働きかけるのとは逆のネガティブ・ケイパビリティ(消極的能力)であり、文学界の偉人たちの共通特性であるとした*10。

ネガティブ・ケイパビリティは文学者以外にも有益な結果をもたらす。Simpson and French (2006)は、「今この瞬間」に集中し思考する能力であり、不確実性に直面するリーダーに必要な能力としている*11。

成功した起業家の行動から抽出された不確実性の高い状況での意思決定理論として近年注目される、「エフェクチュエーション」という考え方にも、目的の余白の意義が垣間見える。エフェクチュエーションには5つの原則

があり、その第1は「手中の鳥の原則」と呼ばれる。それは、目的を定めて調査・予測・計画するといったやり方とは正反対である*12。手持ちの手段や資源(=手中の鳥)でできることから始め、仲間を増やしていく。そうするうちに、できることや分かることが増えていき、目的も定まっていく。目的に集中して視野を狭めてしまわないからこそできることがある。

【資源の余白：ムダ】 価値を生むムダ：組織スラック

時間や目的の余白には価値があるが、それらは捉えにくく見えにくい。組織がそれらに積極的に投資することは、傍からは「ムダ遣い」と見えるかもしれない。そこで最後に3つ目の余白として、資源の余白=「ムダ」について考える。

経営学や経済学においては古くから、「組織スラック」あるいは「スラック資源」という概念で、余剰在庫や余剰人員などの使途の決まっていない資源全般の功罪が検討されてきた。スラック資源には、能率の低さの表れという側面と、変化への備えという側面がある。

またスラック資源は変化対応にも2つの相反する影響力をもつという^{*13}。組織が外部環境との間に葛藤や不具合を経験したとき、その意味を豊かに解釈して、考え方ややり方を点検することは組織変革の契機となる。このときスラック資源が経験を多様に解釈する余裕を生み出し、変革を後押しするという見方がある。他方で、スラック資源があることで、問題に対してその場しのぎの対応が可能になり、むしろ現状維持に傾くという指摘もある。

このような見解の不一致は、スラック資源の内容や、それらを活用する経営や現場の考え方の多様さによるようだ。能率や効率を考えることは比較的天やすく、非効率な余白をマネジメントすることはより難しいといえる。

その集まりは参加者に
意義と居場所を感じさせるか

ムダの功罪について、総論が難しいのならぐっと各論を考えてみよう。人が集まるセレモニーはかつて労働と遊びの折衷案として論じられたことを述べた。しかし、人の集まる施策には時間や費用が多くかかるため、組織の能率や効率という観点から取りやめたり簡素化されたりすることも多い。参加者が「ムダな時間だった」と感じる集まりは、個人にとっても組織にとっても有益なムダとはいえない。よって、ただ集まればよいというわけではなく、集まり方が重要となる。

図表3 目的をもった集まりに移行するポイント

集まりの種類	分類と目的が混同されている段階（目的ではないことに注意）	ありきたりで退屈な目的（目的を探そうと努力はしている）	特殊で独自性があり賛否両論ある目的（選択肢は複数）
企業の オフサイト会議	オフィスを出ていつもと違う環境で時間を共にする	次年度に目を向ける	● 社員がお互いに素直になれるような企業文化を育て実践する ● なぜいまそれをしているのかを問い直し、合意を形成する ● 営業とマーケティングの関係にひびが入っていて、それがすべてに悪影響を与えていることに目を向ける
誕生会	誕生を祝う	一年の区切りをつける	● 自分の一番いい部分を引き出してくれる人たちに囲まれる ● 一年の目標を決めて、周囲の人たちにそれを約束する ● 自分が怖いと思っている何かをしたり、危険な何かに挑戦する ● 兄弟姉妹との結びつきを深める
ブック・フェスティバル	読書を楽しむ	本を通してコミュニティをつくる	● 本と読書の楽しみを通して人種を超えたコミュニティを築く

出所:P. パーカー『最高の集い方 記憶に残る体験をデザインする』^{*14} p.42より抜粋

P.パーカーは『最高の集い方』という書籍で、意義ある集まりの大敵は「慣れ」であり、無難な目的ではなく、「特殊で独自性があり賛否両論ある」目的を置くことの重要性を強調する^{*14}。図表3で目的の進化の例を確認してほしい。

以上、「時間の余白:ヒマ」「目的や意味の余白:アソビ」「資源の余白:ムダ」について、さまざまな概念を拾い集め

ながら書き進めてきた。「余白と遊び」は、活動の本質を問いかけ、今までと違うやり方を試し、機会を生かすことを通して、仕事や組織を、面白く、しなやかにする。取り上げた概念のなかに、読者が今を楽しみ、新しい何かや未来の可能性に目が向くきっかけが紛れ込んでいたらありがたい。さらに本稿が、誰かと一緒に話が弾むきっかけとなれば望外の喜びである。

(主任研究員 藤澤理恵)

*1 國分功一郎(2021)『暇と退屈の倫理学』新潮社。

*2 Elpidorou, A. (2014).The bright side of boredom. Frontiers in psychology, 5, 1245.

*3 Carr, A. E. & Tang, T. L. P. (2005). Sabbaticals and employee motivation: Benefits, concerns, and implications. Journal of education for business, 80(3), 160-164.

*4 P. ジンバルド・J. ボイド著、栗木さつき訳(2009)『迷いの晴れる時間術』ポプラ社。

*5 J. ホイジンガ著、高橋英夫訳(1973)『ホモ・ルーデンス』中央公論新社。

*6 山極壽一(2023)『共感革命 社交する人類の進化と未来』河出書房新社。

*7 R. カイヨワ著、清水幾太郎・霧生和夫訳(1970)『遊びと人間』岩波書店。

*8 寺本直城(2018)「経営学及び経営組織研究における『遊び』概念の変遷—Kavanagh (2011) への批判を中心に—」拓殖大学経営管理研究, 113, 21-36.

*9 L. ホルツマン著、茂呂雄二訳(2014)『遊ぶヴィゴツキー 生成の心理学へ』新曜社。

*10 吉賀憲夫(1986)「キーツにおける『消極的能力』と叙情の構造」愛知工業大学研究報告. 21(A).

*11 Simpson, P. & French, R. (2006).Negative capability and the capacity to think in the present moment: Some implications for leadership practice. Leadership, 2(2), 245-255.

*12 吉田満梨・中村龍太(2023)『エフェクチュエーション 優れた起業家が実践する「5つの原則」』ダイヤモンド社。

*13 山岡徹(2015)『変革とパラドックスの組織論』中央経済社。

*14 P. パーカー著、関美和訳(2019)『最高の集い方 記憶に残る体験をデザインする』プレジデント社。

余白と遊びについて考える3つの視点

視点

1

「働く」を楽しくする
プレイフル・シンキング

夢中と俯瞰を
何度も行き来すれば
ものの見方が広がる

上田信行氏

同志社女子大学名誉教授
ネオミュージアム館長



text: 米川青馬 photo: 平山 諭

上田信行氏は「プレイフル・ラーニング」や「プレイフル・シンキング」を提唱し、「楽しいことのなかに、学びがあふれている」という考え方のもと、企業向けにもさまざまなワークショップを行ってきた。上田氏は、職場の遊びや余白をどのように見ているのだろうか。

今日のインタビューでは、簡単な「ワークショップ」を受けてもらいます（※編集部と取材陣はこのワークショップを実際に体験した）。

どんなワークショップかというと、今日は6人から、まずテーブルを挟んで、3対3で向き合います。一方の3人は全員違う色のペンを持ってください。用意ができたところで、ルールを説明します。まず向き合っている人の顔を3秒間見てください。見終わったら、目の前に置かれたA3用紙に、3秒間で顔のパーツをサッと描いてください。描き終わったら、ペンを持っている人たちが1つ右にズレましょう。一番右の人は一番左に回ってください。これを20回ほど繰り返します。つまり、似顔絵を3人でかわるがわる協力しながら描いていくわけです。1人の顔を延べ20人で描くことになりますね。



イラスト: 兵藤 茜

すべて描き終わった後は、みんなで「作品」をゆっくりと見て、対話型鑑賞をします。では始めましょう！

思い切って冒険に飛び込めば
「不安がFUN」になる

なぜ皆さんにこのようなワークショップを受けてもらったのかというと、「新しいことは、やってみないと分からない」からです。

企業向けにワークショップをすると、「なぜこんなことをするのか？」「このワークショップに何の意味があるのか？」と聞かれることがよくあります。私はそんなとき、正直に「分かりません」と答えます。私は答えをもっていないからです。

私たちのワークショップでは、本人が実践して、それを振り返って味わうなかで、自分なりに意味を生成していきます。どうなるか分からないながらも、夢中になって「体験して→味わって→意味づけする」プロセスを繰り返していると、ふと何かを発見してしまうものなのです。それは、しがらみや既成概念から離れ、蓋をされていた自分の好奇心やポテンシャルが解放される経験です。

このときに大事なのが、「本気でやる」ことです。真剣だからこそプレイフルなのです。私はプレイフルという言葉の意味を定義づけしていませんが、あえて説明すれば、本気で物事に関わっているときに感じる、あのワクワク・ドキドキ感のことであり、好きなことをやっているときに感じる興奮と楽しさのことです。遊びそのものが楽しくてもっとチャレンジしたい、というプレイフル・スピリットを取り戻そうというわけです。私は「冒険しよう!」と呼びかけることもあります。思い切って冒険に飛び込めば、周りに巻き込まれて面白くなり、そのうちハマっていきます。そうやって「不安をFUNに」変えていくのです。

例えば、今回のように似顔絵をみんなで本気になって描くのです。そうすれば、余白と遊びの面白さが自分なりによく分かってきます。

「体験して→味わって→意味づけする」 プロセスが大事

このような学びのプロセスを、発達心理学者エディス・アッカーマンは、デュエリング・イン&ステッピング・バックの「認知のダンス(コグニティブ・ダンス)」と表現しました。まず何かに夢中になり(dwelling in)、それから後ろに引いて、夢中で行った自分の行動を俯瞰的に見つめる(steppping back)ことを繰り返すのが、認知のダンスです。私たちは、このように夢中と俯瞰を何度も行き来することで、自分の固定的な見方を揺さぶって、理解を深めたり、新たなつながりを発見したりするのです。

先ほどのワークショップでは、3秒だけ相手の顔を見て、3秒で即興的に描き、チェックする、そしてそれを繰り返すという「認知の高速ダンス」を体験してもらったわけです。一方、みんなで作品をゆっくり味わったのは「スローなダンス」といえるでしょう。

より一般的な用語でいえば、認知のダンスとは「メタ認知」です。メタ認知は、自分の状況を俯瞰的に把握し、その気づきの言語化を通して自分の可能性を拡張していくことを指します。

しかし、メタ認知するには、まずやってみて、状況に入り込んだ上で俯瞰する必要があります。だから、「体験して→味わって→意味づけする」のプロセスが大事なのです。好奇心を発揮して思い切り冒険を楽しみ、そこでキャッチしたことを吟味する、そんな時間と場所が必要です。

we-nessを感じられる場では みんなでメタ認知できる

もう1つのポイントは、「みんなでやる」ことです。アーティストのオラファー・エリアソンが「we-ness(私たち感)」という概念を提唱していますが、私たちは参加者にwe-nessを体感してもらおうとしています。「みんなでやったら、すばらしいものができてしまった!」と思ってほしいのです。

みんなで取り組むと、個人の結果評価やスキル評価から離れて、協力して生み出したプロセスに焦点を当てる「プロセス・プレイズ(プロセスを称賛する)」ができます。自分は絵が下手だから描くのは嫌だという人が多いですが、みんなで描けば技術はさほど気にならなくなります。そして、みんなで描いた似顔絵のどこが似ているか、どこが面白いかを前向きに話し合えるようになるのです。

we-nessを得られる場では、みんなが自信をもって楽しくメタ認知に向かっていけるようになります。個人に優劣をつけるよりも、こうして自分たちの行動プロセスを振り返って、そのプロセスから立ち現れた何かをメタ認知で捉え、もっと楽しくするにはどう工夫したらよいかを考えたりして、自分たちの可能性を拡張する方がずっと有益です。

会社でも、チーム全員がwe-nessを感じて当事者になり、自分たちの欲しい商品やサービスを生み出そうとして本気で遊んだら、そのチームはきっと新しい段階に移行できるはずです。その手始めに、例えば「余白ウィーク」を設けて、その週は全員が仕事をせず、本気で遊んでみるような取り組みをしてみてもどうでしょうか。これからの企業には、そのような考え方のシフトが求められているのではないかと思います。

私たちのワークショップは 3回セットで開催する

ただし、こうしたワークショップを、いきなり社内だけで実行するのは少し難しいかもしれません。私たちのような者が外部からやってきて、ワークショップを開くから、「よく分からないけど、やってみようかな」となりやすいのです。

私たちのワークショップは、3回セットで開催することが多いです。1回目は私たちが主体的に巻き込んで、2回目は企業の皆さんと一緒にデザインし、3回目は参加者に主導してもらうのです。そうする

と、私たちが離れても、企業の皆さんが自分たちだけで遊べる(冒険する)ようになっていきます。

社内だけで取り組む場合は、2~3人の小さなグループで始めて、徐々に大きくしていけば、うまくいくかもしれません。いずれにしても、まずはやってみて、味わって、意味づけする、認知のダンスを踊ってみることです。

上田信行(うえだのぶゆき)

ハーバード大学教育大学院でEd.M.、Ed.D. (教育学博士)取得。プレイフル・ラーニングをキーワードに、学習環境デザインとラーニングアートの先進的かつ独創的な学びの場づくりを数多く実施。『プレイフル・シンキング』(宣伝会議)をはじめ著書・共著書多数。



視点

2

経営の価値循環と
サービスデザイン

社員の遊びや逸脱が
回りまわって
「生産性」を高める

山縣正幸氏

近畿大学 経営学部 教授

text: 米川青馬 photo: 角田貴美

山縣正幸氏は、中小規模の“おもしろい”企業と一緒に「価値創造デザインプロジェクト」を推進し、サービスデザインやデザイン経営の研究や実践に取り組んでいる。山縣氏は、職場における遊びや余白が、回りまわって「生産性」を高めるのだと語る。どういう意味だろうか。

私はもともと文学の研究をしたかったのですが、運命のいたずらで経営学研究者となりました。現在は「価値循環」をキーワードに、サービスデザインやデザイン経営、アントレプレナーシップにおける感性や審美性などについての研究や、企業との協同的实践に取り組んでいます。

サービス利用者の視点から より良い価値循環を追求する

「価値循環」とは、経営学者ニックリッシュが本格的に用いた概念で、分かりやすくいえば、誰かが商品やサービスなどを受け取り使用して満足し、その満足が何かの生産や価値につながっていく一連の流れを指します。この概念で重要なのは、受け手側の視点に立っていることです。

私が専門とする「サービスデザイン」は、受け手側の視点から経営現象を組み立て直す研究であり、まさに価値循環がポイントとなります。このサービスとは、商品などの働きのことです。例えば万年筆には字を書く働きがあり、その働きを果たすためにはインクや紙も必要です。ですから、万年筆というサービスをデザインするときには、万年筆メーカーだけでなく、インクメーカーや製紙会社や文具店などのステークホルダーも絡んできます。こうした経営のエコシステムをサービス利用者の視点で捉え、より良い価値循環を追求するのがサービスデザイン研究です。

このような考え方を重視し、いち早く実践していた経営者の1人が、阪急電鉄創業者の小林一三です。小林は沿線の都市開発に取り組み、阪急百貨店や宝塚歌劇団や東宝などの事業を手がけました。鉄道利用者の視点に立って沿線に百貨店や劇場や映画館を作り、利用者を増やそうとしたわけです。彼は受け手側の視点を強く意識していたからこそ、独自の私鉄経営モデルを創出できたのです。

組織づくりは「庭造り」に似ていて 完全にはコントロールできない

最近、サービスデザイン研究では「組織文化」に関する議論が盛んに行われています。職場内の人々の働きが周囲にどのような影響を与えるのか、経営や組織の流れをどう整えればより良い価値循環につながるのかを考えているのです。

その際、私や何人かの研究者は、組織づくりを「庭造り」にたとえています。庭造りには終わりが

なく、継続的な手入れが欠かせません。庭を手入れせずに放っておくと、雑草が生えてきて景観が悪くなるからです。ただ、雑草が常に悪者かといえ、必ずしもそうではありません。そもそも、庭は人が完全にコントロールできるものではなく、ある程度は自然に任せる必要があります。自然の力を借りて、より良い庭を目指すことが大切です。

組織も同じではないでしょうか。組織づくりには終わりがなく、継続的な手入れが欠かせません。ある程度のコントロールをしないと、組織は荒れてしまいます。しかし、経営や人事が組織を完全にコントロールできるかといえば、そうではありません。より良い組織づくりには、社員の自主性や自律性にある程度任せることが肝要です。

良かれと思い作った人事制度が 社員に不評なのはなぜか

私はサービスデザインを考えるときに、文学の「受容理論」を持ち出すことがあります。受容理論とは、文学作品の受け手である読者の役割を積極的に評価する理論で、受け手の視点に立つ点でサービスデザインと共通しています。

受容理論では、文学作品は作者がどれだけ細かく描写しても規定しきれない部分があり、それを読者が想像力で補完しながら読んでいると考えます。例えば、和歌や詩などは特に規定されていない部分が大きく、それゆえに読者の受け取り方や解釈は各々異なります。受容理論はこうした読者の受容の仕方について研究しました。

受容理論は、サービスデザインにヒントを与えてくれます。なぜなら、商品やサービスを作り手の論理だけで作ると、受け手に支持されないことがよくあるからです。商品やサービスにも受け手が解釈できる部分があり、作り手と受け手の間には何らかのズレが生まれるものなのです。

人事の皆さんは、人事制度を例に考えると分かりやすいはず。人事制度には人事が良かれと思って作ったのに、その意図がまっすぐに伝わらず、社員には不評でネガティブな制度だと受け取られるケースが多くあります。皆さんの会社にも

そうした制度があるのではないのでしょうか。

人事制度は組織をコントロールするためのツールです。しかし先ほど言ったとおり、組織づくりは庭造りに似てコントロールしきれないのです。受容理論をふまえると、そのことがよく分かります。制度設計の際には、人事と社員の間に考え方のズレが生まれることを想定する必要があります。

優れた制度・標準・ルールが 社員の遊びや挑戦を増やす

以上をふまえると、職場における遊びや余白の大切さが見えてきます。遊びの本質は「逸脱による創出」です。子どもたちは、面白い遊びを追求して既存のルールからはみ出していくうちに、新しい遊び方を生み出すことがあります。同様に企業でも、社員たちが制度や標準や枠組みから逸脱して自由に試しているうちに、画期的なイノベーションを生み出すことが多いのです。

そのとき、ある程度の縛りは必要です。私は能が好きなのですが、能には動きの「型」があります。能は、型のなかで演者が個性を表現する芸術です。実は私たちは、型があるからこそ、型から逸脱して遊べるのです。制度などでコントロールしようとしすぎるのは良くありませんが、一方で逸脱するための制度やルールは必要です。社員の自主性や自律性をうまく引き出すような優れた人事制度・標準・ルールなどを用意できたとき、職場内の遊びや挑戦が増え、結果的にイノベーションがいくつも生まれてくるのです。

ドイツ語の「生産性 (Ergiebigkeit)」は、もともと農業由来の「実り豊かさ」という意味です。実り豊かにするためには、土壌の豊かさが欠かせません。生産性を高めるには、組織文化を豊かにする必要があります。職場に遊びや余白が多いこと

は、まさに組織文化が豊かな証拠でしょう。社員の遊びや逸脱は、回りまわって生産性を高めるのです。経営がうまくいっていると「組織スラック (余剰の人員・資金・在庫など)」が生まれやすいといいますが、遊びや余白の多さも組織スラックの一種と考えてよいのではないのでしょうか。

最後に、「価値創造デザインプロジェクト」の仲間である木村石鯨工業の事例を紹介します。

木村石鯨では、「自己申告型給与制度」を導入しています。従業員一人ひとりが、「次の半期、私はこのような挑戦をするので、このくらいの給与が欲しい」と提案し、会社と話し合った上で給与を決める制度です。この場合、給与は一種の投資であり、従業員に対する期待の表れです。

その際、従業員に課されるのは「自分が提案した挑戦をやりきる責任」です。やりきりさえすれば、挑戦に失敗しても怒られることはありません。木村祥一郎社長は、失敗の責任は社長がとればよいと考えており、お金などの数値の動きを敏感にチェックしながらリスクをとっています。

この制度に変えてから、社員からの新しい提案がどんどん出てくるようになったそうです。新製品開発などのプロジェクトが社長の知らない間に動いていて、ほぼ完成した時点で初めて社長に伝わるケースも珍しくないといえます。

例えば、このような制度が職場内に遊びや余白を生み出し、組織文化を豊かにして、本来の「生産性」を高めるのではないのでしょうか。

山縣正幸 (やまがたまさゆき)

2004年関西学院大学大学院商学研究科満期退学。博士(商学)。2017年より現職。専門は経営学史、サービスデザイン、デザイン経営。『企業発展の経営学』(単著・千倉書房)、『DX時代のサービスデザイン』(共著・丸善出版)など、著書・共著書多数。



視点

3

大人の遊びと
会社の余白の哲学仕事とオフのあわいに
生じる遊びから
新たな何かが生まれる

古田徹也氏

東京大学大学院 人文社会系研究科・文学部
倫理学研究室 准教授

text: 米川青馬 photo: 平山 諭

ウィットゲンシュタインに関する著作などで知られる哲学者・古田徹也氏は「遊びの哲学」にも詳しく、2023年にはゲンロン・セミナーで「遊びを哲学する——日常に息づく言語ゲーム」という講義をしている。古田氏に、「大人の遊び」や「会社の余白」について伺った。

私はウィットゲンシュタインの研究をしてきましたが、有名な「言語ゲーム」という概念はドイツ語では「Sprachspiel」と書きます。Spracheは言語で、Spielがゲームですが、Spielは遊びや戯れ、演技や演劇、揺らぎなども意味します。ウィットゲンシュタインは、私たちの日常生活のコミュニケーションをSprachspielとして理解しようとしていました。仕事上のコミュニケーションもSprachspielと考えることができます。ルールを作ったり役割を演じたりするという意味で、仕事にもSpiel＝ゲームや遊びや演技の要素があります。しかし、だからといってSprachspielはゲームや遊びや演技そのものではありません。

ウィットゲンシュタインの遊び論もいろいろと面白いのですが、今回はこのくらいにして、本題に入

りましょう。

遊びこそが文化を生んだ
クリエイティビティの源泉だ

最初に遊びを本格的に哲学したのは、ヨハン・ホイジンガです。1938年に『ホモ・ルーデンス』を発表し、遊びの相のもとに文化の成立と展開を捉え直しました。

ホイジンガは、人間の文化はそもそも遊びから生じているのだ、「はじめに遊びありき」なのだと語りました。遊びこそがクリエイティビティの源泉だと考えたわけです。人間は遊びによって、既存の型から外れて新たな何かを生み出したり、固定化した役割から逸脱して新たな役割を創ったりしてきた、と見たのです。ビジネスのヒントにもなる考え方ではないでしょうか。

次に、ロジェ・カイヨワがホイジンガをリスペクトしながら批判的に遊びの価値を考察し、1958年に『遊びと人間』を書きました。カイヨワは遊びの不変の性質として「競争・運・模擬・眩暈」の4つを提示しました。面白いのは「眩暈」が入っているこ

視点3 大人の遊びと会社の余白の哲学

とです。眩暈の遊びとは、例えばブランコ遊びのようなものです。大人の場合は、お酒に酔うこともあてはまりますね。

遊びとは何かと何かの あわいに生じるものである

ホイジンガやカイヨワ、あるいはこれから紹介する人たちが遊びについてさまざまに語っていますが、ビジネスパーソンの方々にとって特に大事なことがいくつかあります。

まず、遊びは本来は日常生活や仕事の枠外であり、日常や仕事の必要や利害とは結びつかないはずで、遊び自体が目的であり、遊びそのものが人をとりこにするわけです。この点で、遊びと仕事は明確に分けられます。

次に、遊びには本来「区切り」があります。遊びは典型的には区切られた時空間のなかで行われるものです。例えば、子どもはよく公園で遊びますが、公園から出て帰ると遊びをやめるわけです。このとき自由に切り上げることができることが、遊びの条件の1つです。人間関係があって簡単にやめられなかったり、ゲーム中毒になったりすると、それはもう遊びではなくなってきます。

それから、遊びには「安全や安心」が必要です。臨床心理学者の東畑開人さんは『居るのはつらいよ』で、「心が逼迫しているとき、僕らは遊ぶことができなくなる」「[砂場で遊んでいる子供にとっての、近くにいる母親のように]遊ぶためには、誰かが心の中にいないといけない」と述べています。十分に安全な場でなければ、人は安心して遊べません。子どもは保護者に見守られているから、公園で夢中になって遊べるのです。

カイヨワは『遊びと人間』で、日常生活は数多くの危険を覚悟しなければならない「一種のジャングル」であり、「予期もせず、みずから欲したわけでもない困難、災難、不運に立ち向かわなければならぬ」が、それに比べて遊びは「嫌なら何時でも身を引く自由がある」のであって、遊びは「一種の避難所」にもなっていると言っています。確かに特に大人の遊びは、一時的な現実逃避になっている

ことも多いのではないのでしょうか。

さらに、東畑さんが書くように「遊びとは何かと何かのあわいに生じるもの」です。遊びは主観と客観のあわい、創造と現実のあわい、演技と本気のあわい、自己と他者のあわいに生まれます。遊びは「真剣さと緩さのあわい」に生まれるものでもあります。ゲームは真剣に遊ばなければ面白くありませんが、負けたときに本気で怒ってしまうと、遊びから離れてしまいます。遊びは実際には、何とも微妙なところに成り立つものなのです。

職場の遊び＝雑談は会議室と オフィスのあわいで起こる

以上をふまえて、「大人の遊び」や「ビジネス上の遊び」について考えてみましょう。

大人の場合、心に完全に余裕があることは少なく、純粹に遊ぶのは難しいのが実情です。大人は子どもと違い、「不純な遊び」を日常的に行っているのです。知り合いとゴルフに行けば、接待ゴルフでなくても、何かしら配慮や付度の要素が絡んでくるでしょう。大人の純粹なゴルフ遊びは難しい。それは他の遊びも同様です。

ウィトゲンシュタインは、遊びの規則は曖昧であり、「我々がSpielをするときには、『流れのなかで規則をつくりあげる』ケースもあるのではないかな。それから、流れのなかで規則を変えるケースもあるのではないかと『哲学探究』に記しています。しかし、それは子どもの遊びの場合であって、大人の遊びは、スポーツでもゲームでも何でもそうですが、たいがいルールが厳密に決まっています。これも、大人がもはや自由自在に遊ぶことができないということの、1つの表れかもしれません。つまり、明確なルールの助けを借りないと、純粹な遊びに入っていくことができないのです。

では、大人の不純な遊び、特に職場でのそれは何かといえば、なんといっても「雑談」でしょう。雑談には目的がなく、それ自体が楽しみであり、いつでも切り上げることができます。

雑談は、「会議室とオフィスのあわい」にある廊下や給湯室、休憩所や喫煙所などで、ちょっとし

たときに起こります。それから、「仕事とオフのあわい」に存在する飲み会や社員旅行、仕事仲間とのゴルフやスポーツの場などで起こります。そうしたあわいが、大人たちにとって、ある程度は安全な場所なのです。職場内の他の場所では、雑談は生まれにくいはずですが。大人の日々の遊びはこうやって、職場のあわい、仕事とオフのあわいに生み出すほかにありません。

最近では、若者が飲み会は仕事かどうかをはっきりさせたがると聞きますが、白黒をつけたらもう遊びではなくなります。白黒はっきりしない曖昧で微妙な場だからこそ、私たちは飲み会のなかで、仕事中には見せない意外な一面を仲間とさらけ出したりできるのです。このようなあわいを「職場の余白」と呼んでもよいでしょう。多くの会社では、職場の余白が雑談を生み出し、職場内の新しい動きにつながったりすることがよくあるはずですが、それは当然のことです。

実は私たち研究者も、その点はまったく同じです。学会の会場の廊下や、学会後の懇親会・二次会などで交わしたちょっとした雑談が、新しい研究につながったりすることが多いのです。

リモートワークでは雑談がしにくいですが、それはオンライン上にあわいがいないからです。先日ある企業の人事から、普段リモートワークで働いていると、いざリアルで集まったとき、お互いに馴染むまでのアイドリングの時間が必要になると聞きました。内容の濃い話に入るまでに時間がかかるということです。普段、オフィスに通って雑談をしていないと人間関係が薄まり、深い話がしにくくなるのだと思います。

出会いと雑談を生み出す 新たな装置や仕組みが必要では

職場の余白は、全体的には減る傾向にあるように見えます。飲み会も少なくなっていると耳にします。喫煙所も多くなくなりました。

これらが減った背景には、正しく真面目な理由があります。確かに、喫煙は身体に良くありません。

周りにも迷惑です。それにタバコを吸っている人だけが頻繁に休憩するのは不公平でしょう。眩暈の遊びをする飲み会是不健康であり、さまざまなハラスメントの温床でもあります。社員旅行などの行事はムダに感じる人が多いでしょう。言い換えれば、あわいや遊びは、余剰・はみ出し・ムダなのです。効率性や生産性とは真逆のものです。しかし、そうしたあわいが減った結果、職場内の雑談が少なくなったのも一方の事実です。

職場の余白が減り、雑談が減ることは、クリエイティビティの喪失につながっている面があるはずです。また、組織やビジネスが効率性を追求しすぎて余白や遊びがなくなると、何か想定外のことが起こったときに、組織全体が対応できなくなる可能性があります。そのままではよいとは思えません。現代に合わせた形で、偶然の出会いとコミュニケーションを生み出す新たな装置、あわいと遊びを生み出す新たな仕組みが何かしら必要ではないかと感じます。

それから、職場に遊びを生み出すためには、やはり一定の安心・安全が欠かせません。大人は子どもほどの安全を手に入れるのは難しいですが、それでもある程度は安心できる場でなければ、伸び伸びと実力を発揮したり、好きな業務に没頭したり、新しいことにチャレンジしたり、気持ちよく遊んだりはできないのです。終身雇用は現代にそぐわないとよくいわれますが、だからといって職場での競争を激しくすると、遊びの要素が減ってしまうでしょう。研究者も、あまりに激しい競争のなかにいるよりも、安心と安全が確保されている方が、むしろ質の高い論文や新規性の高い論文を多く生み出せるように思います。遊べるだけの心の余裕を保てるような職場づくりも大切なことです。



古田徹也(ふるたてつや)

2008年東京大学大学院人文社会系研究科博士課程修了。新潟大学准教授、専修大学准教授を経て、2019年より現職。『言葉の魂の哲学』(講談社選書メチエ)、『このゲームにはゴールがない』(筑摩書房)、『謝罪論』(柏書房)など著書多数。

組織における余白・遊びを考える2つの事例

事例

1

ディアーズ・ブレイン

仕事は楽しくあれ
組織も人も強くあれ
挑戦を恐れるな

こ ぎし
小岸弘和氏

株式会社ディアーズ・ブレインホールディングス
代表取締役 CEO



仕事は楽しいものだろうか。苦しいものだろうか。「働きがいのある会社」ランキングに、2017年から2023年まで連続ランクインしているディアーズ・ブレインの社員の多くは、前者と答えるだろう。それを支えているものは何か。代表取締役 CEO 小岸弘和氏に伺った。

ディアーズ・ブレインは2001年に設立され、ハウスウェディング事業を主軸に、ドレス事業、レストラン事業など計7つの事業を展開している。社員は約950名ほどだ。

創業時の理念が「楽しくなければやったところで知れたもの」。代表取締役CEOの小岸弘和氏がその言葉に決めた背景に前職での原体験があった。難しい大手顧客に対し、これまでにない売り方を提案し、大型受注に成功したのだ。「僕が会社に戻り、『受注!』と叫んだ瞬間、フロアがわーっと沸き、全員がハイタッチしていました。その場面は決して忘れません。苦しいこともあったけれど、僕もメンバーも最高に楽しかったですし、視界も変わり、目の前が大きく開けた。組織を作るのが僕の役割ですから、こういう場면을何度も繰り返せる会社にしたいと思ったのです」

ただし、と小岸氏が付け加える。「その背後には

もう1つ言葉がある。楽しむためには強くなければならない。組織も人も強くなればなるほど、仕事を楽しめるはずなんです」

この理念は実は2006年に変更された。新しい理念が「OPEN DOORS!!!。挑戦を恐れず、新しい扉を開け続けよう、という意味だ。「変えた理由は先の理念が十分に浸透したと判断したからです」

仕事を楽しむ会社を目指すとして、同社には数々のイベントが目白押しだ。なかでも、一番大きなイベントが2004年から毎年1月に1泊2日で行われている全社キックオフミーティングである。グループ会社を含めた全メンバーが一堂に集まり、同じ時間・同じ空間を共有する。

2部制の大掛かりなキックオフ 学園祭の後夜祭のような雰囲気

キックオフは2部制で、1部では前年の事業の振り返りと、新年度に予定される新しいプロジェクトの発表や事業戦略を共有すると共に、さまざまな角度から、メンバーを称える表彰を行う。

2部は店舗ごとにメンバーが仮装し、アルコールも入った盛大なパーティーとなる。ここでは、ウェディングプロデューサー(営業)、キッチンスタッ

フの最高位を決定する「DBHDグランプリ」、その年の各部門、分野ごとのMVPの発表と表彰が行われる。笑顔が満ち、拍手と歓声が飛び交い、感極まって泣き出す表彰者もいる。まるで学園祭の後夜祭のような雰囲気だ。

興味深いのは、キックオフの前日の準備プロセスから、当日の集合場面、さらに1部、2部の様子はすべてビデオ撮影されていること。社内に専門プロジェクトチームがあり、1日目の夜に直ちに編集するのだ。2日目のキックオフの最後はその映像を全員で見て解散する。「キックオフには相当なお金をかけています。なぜここまでやるのか。会社の成長とは、メンバーの成長の足し算あるいは掛け算であり、このキックオフに参加すると、その成長の速度に自分が遅れていたなら、如実に分かるはずだからです。居心地悪いメンバーもいるはずですが、気づいて直してもらえればいい。同じ時間と空間を共有することで、メンバー間の絆を強めるという意味でも大切なイベントです」

このキックオフの映像は、中途採用の候補者にも見てもらう。「うちのDNAが凝縮して表現されていますから、この空気感に馴染めるかを確認してもらいます」

同社は新卒重視で、毎年、営業を約40名、キッチンスタッフを約10名から15名採用している。応募は毎年7000名ほどで、最終面接に小岸氏は出席する。「この学生がうちで楽しく働いているイメージがあるかどうかを最も重視しています。仕事が好きだからこそ、厳しくしんどいことにもチャレンジできる。結果、成長できるわけです」

同社では結婚式、あるいは結婚式を施行することを「スマイル」と呼んでいる。営業、つまりウエディングプロデューサーが初めて受注し、執り行う式を「初スマ」と呼び、その様子を全員分、映像にし、本人や家族にも提供している。自分が働く姿や式を終えた直後の自らの感想も入っており、一人ひとりにとって宝物になるはずだ。

コロナ禍は同社にも直撃した。2020年4月に最初の緊急事態宣言が発出された直後、小岸氏は映像による緊急メッセージを全社に送った。「皆さんの雇用形態も給料も何も変えない。この時間は神

様がくれたものと考え、徹底的な学びの時間にしよう」と。業績もガタ落ちし、2020年5月、当初月間500組を超える式の受注があったが、それが4組まで激減。そんな状況のなか、小岸氏は全社員をオンラインでつなぐことを思いつく。

通信費や飲食の手当を急遽準備し、650名ほどが約4時間、集まることができた。その結果、「オンラインは面白い」ということになり、次々にオンラインでのナレッジの共有が起り始めた。

「それまで、われわれの最大の弱点は距離だと思っていました。東京に本社があるのですが、店舗はないんです。これまでも時間と空間を共有するためなら、お金はどんどん使っていくと言っており、関東、あるいは関西、九州ごとにリアルで集まるという形で学び合いをしていたわけですが、移動の時間がかかりますし、地域間では正確な情報が伝わらない伝言ゲームも起きてしまう。そうした問題がオンラインで解消されたんです」

その成果は数字となって表れた。コロナ前の式の成約率が42%だったところ、ポストコロナの現在、50%を楽に超えるようになったのだ。

同社の遊び心は研修にまで広がっている。例えば、2013年にスタートした弾丸トラベラー研修。「社会人になったら、なかなかチャレンジブルな海外旅行には行けない」という声を聞き、「72時間以内なら世界中どこに行っても費用は会社の負担とするのはどう？」という小岸氏の一言で決まった。旅の目的やプランを書いた企画書を提出後、当選者が発表される。該当者は年に20名ほどだ。ニューヨークのウエディング事情を調べるといった仕事重視派から、ペルーの世界遺産マチュピチュ訪問といった純粹観光派までさまざまだ。

新卒採用が始まった2006年から始まり、東アジア各国に小学校などを寄付してきた海外Ring(輪)プロジェクトは内定者研修も兼ねている。「10年・10カ国・10校」という当初の目標を達成し、現在はベトナムに特化した学校づくりが進む。内定者の役割は、開校式における子どもたちとの交流会を企画、実施することだ。

経営に性善説的経営と性悪説的経営とがあるとしたら、同社のそれは間違いなく前者だろう。



事例

2

コンセント

効率重視に陥らない
遊び心のある場づくりで
仕事の到達点が高まっていく

上原哲郎氏 (左)

株式会社コンセント
代表取締役会長

前田瑞穂氏 (中央左)

株式会社コンセント
コンテンツストラテジスト

白川桃子氏 (中央右)

株式会社コンセント
コミュニケーションデザイナー
アートディレクター

中條隆彰氏 (右)

株式会社コンセント
クリエイティブディレクター

企画やデザインといった創造的な仕事は、効率一辺倒ではうまくいかない。ちょっとした遊び心や一見、仕事とは無関係なことが大切だったりする。それらはどのように作り出せばよいのか。創業から半世紀が経過した老舗デザイン会社、コンセントの事例を紹介したい。

コンセントは母体となった集団が1971年に誕生し、数度の合併を経て現在の組織になった。社員数は約250名で、雑誌やWEBのみならず、事業開発や経営、行政分野にもデザインという切り口で関わる総合デザイン会社である。掲げるミッションは「デザインでひらく、デザインをひらく」。

代表取締役会長の上原哲郎氏が語る。「うちはトップダウンの要素が少ないと思います。上からの命令ではなく、現場レベルの議論で物事が決まっていく傾向が強い。会社の規模自体を大きくすることにこだわりはありません。ベンチャーキャピタルなどの資金も入っていないければ、上場の予定もない。何より大切なのは、社員全員が、やりがいがあって、お客様にも喜んでいただける良い仕事をどうすればできるか、ということです」

同社には2018年にスタートした「0.2s (れいて

んにびょう)」というユニークな制度がある。名称は「0.2秒で心が動くデザイン」の略だ。「私たち自身が表現力の向上にさらにコミットしたいと考え、会社を挙げてプロジェクトの実行を支援する制度です。使える時間や資源等をより柔軟にすることで、表現力を強化する仕組みともいえます」という上原氏の説明に、コミュニケーションデザイナー兼アートディレクターの白川桃子氏が続ける。「さまざまな制約から一旦離れて考えたとき、デザイナーの頭のなかには余白や遊びが生まれ、ビジュアルにせよ、コピーにせよ、あれもできそう、これもできそう、といったようなアイデアが湧いてきます。のびのびとクリエイティブの力を発揮できる環境です」

2020年にコロナ禍が起り、同社でも多くの社員がオンラインによる在宅勤務を余儀なくされた。「うちの社員は真面目なタイプが多いので、時には一心不乱に物事に取り組んでしまうことも。それ自体は良いことだけれど、仕事がオンラインになり、仲間の働く姿が視野に入らないと、その傾向が強まり、視野が狭くなってしまうのではないか、という危機感がありました」(上原氏)

全社員参加のカンファレンス 同僚や会社とつながり、深める

そうしたなか、開催されたのが、全社員参加型のイベント「コンセントカンファレンス」である。コロナ禍が一時的に落ち着きを見せた2022年に第1回が開かれた。

午後の半日を使い、まずは、経営陣やマネジャーが、会社や各部門が今後の1年で取り組むことを発表した。その後、軽食をとりながら自由に歓談する時間が設けられた。企画運営を担当したコンテンツストラテジストの前田瑞穂氏が語る。「当時はまだコロナ感染が心配という社員もいたので、オフラインとオンラインの併用開催としました。アンケートの総合満足度は5点満点中4.3点と高い評価を得ることができました。就活からずっとリモートだった新入社員が『皆が実在していたことを実感できた』と感想をくれて、開催の意義を痛感しました」

2023年には第2回を開催。前回のアンケートによって、対話の大切さが分かっていたため、今度は丸1日を使い、4、5名ずつに分かれたワークショップ中心のプログラムが組まれた。「各自がどんな考え方をするのか、どんなことを大切にしているのかを開示し合いながら、自分や他者の新しい側面を発見していくという内容です。最後には各自のビジョンが見えてくるようなシナリオで、今後やりたいことを書き出してもらい、非希望者のものは除き、全社に公開しました。社員一人ひとりのビジョンが見えるようにしたのです。この人とは何か一緒にできそうだと社員同士がつながることで、新しい動きも生まれています」(前田氏)

先ほどコンセントではトップダウンの要素が薄い、という上原氏のコメントを紹介したが、そのことを裏付けるボトムアップの一例として、2022年には全社横断のタスクフォースであるイニシアチブ組織というものを作られている。

同社の事業部門(約180名が在籍)は7つのグループに分かれている。イニシアチブ組織は、各グループに共通する目標を掲げ、横串で連携したものだ。「技術のアップグレード」「知識創造とデザイン」の民

主化」「クオリティ安定化」など、計6組織がある。

白川氏が話す。「私は『知識創造とデザインの民主化』組織で活動しています。先人が作った知識体系を活用しながら、知識創造の新たな技術や仕組みを作ることで、すべての人がデザインできたり、デザインって楽しい!と思えたりする世の中になるきっかけになればと考えています」

そこからプレイフルボックスというツールの着想につながった。同じイニシアチブ組織に所属するクリエイティブディレクターの中條隆彰氏が話す。「私たちはデザインやクリエイティブを生業としていますが、その大本にある創造性がまだまだ不足しているのではないか、という問題意識があります。それを改善していくためにはもっと遊び心が必要だと考えて作りました」

その基底には「3つの『ほぐし』アプローチ」がある。場をほぐす、常識をほぐす、仕組みをほぐす、の3つだ。「最も大切なのが場をほぐすこと。うちは社員数も多く、新卒採用や中途採用も盛んで、人員構成がかなり多様になっています。これを使い、個々人の仕事や内面が明らかになることで、相互理解を深められたら、と思います」(中條氏)

誰もが使えるように近々公開も予定(取材時点)しているというプレイフルボックスでは各プロジェクトの最初、中間、終わり、ドリルの4つのシートで「ほぐしアプローチ」を活用する。そのうち、ドリルの具体的内容は、好きな平仮名を1つ選び、理由を示して順番に共有する、付箋をブロックのように使って今の気分を表現し、順番に共有しながら、相手の気分を想像する、といったもの。「仕事にはこうした余白や遊びが大切で、また直接的な成果を求めるものではないと思っています。そういう価値観と空気が充満していると、最終的な仕事の到達点は高くなることが多いんです」(上原氏)

同社では部活動も活発に行われており、陶芸部、映画部など、およそ30の部があり、会社から予算がつく。副業も承認されており、漫画や小説などの作品を発表している社員もいる。「ぎこちの効率重視に陥らないよう、社内環境を整えるのが経営の役割だと思います。その上で、会社のミッションや価値観を浸透させていこうと考えています」(上原氏)



余白・遊びが個と組織にもたらすもの 仕事における気分転換・交流・制度の実態とは

仕事における余白・遊びは、関連する概念も含めると非常に幅広い。本調査においては、

①業務時間内の気分転換、②業務時間内外の社内交流、③仕事の内容や進め方に余裕をもたせる制度と捉えることとした。余白・遊びは実施の当事者のみならず、組織にとっても有意義なものと思えることができるのか。そうだとするならば、余白・遊びが生まれやすいのはどういった職場なのか。

これらを検討すべく、①②③に関する実態や考えを尋ねた。

大庭りり子 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

調査概要

仕事において何を余白・遊びと捉えるかは、個々人の価値観や、これまでどのような職場において働いてきたのかという経験によって、意見が分かれるだろう。また、時代の移り変わりによって、さまざまな余白・遊びが生じたり消えたりしてきたものと思われる。本調査では、①業務時間内の気分転換（以下、「気分転換」）、②業務時間内外の社内交流（以下、「交流」）、③仕事の内容や進め方に余裕をもたせる制度（以

下、「制度」）の3つに大きく分けて捉えることとし、それらの実態と背景にある考えや職場の雰囲気に向けた。

図表1は本調査の調査概要である。調査対象は、従業員規模50名以上の企業で働いている正社員のうち、入社して半年以上が経過している人とした。

職場における余白・遊びの実態と満足度

最初に、気分転換・交流・制度の実態を見ていきたい。本調査では、気分転換の具体例として「新聞や本を読むこと」「散歩、ストレッチなどの軽い運

動」などの7項目、交流の具体例として「食事会や飲み会」「社員旅行」などの4項目、制度の具体例として「フレックスタイムなど、働く時間を柔軟に選べる制度」「テレワークやフリーアドレスなど、働く場所を柔軟に選べる制度」などの10項目を示し、気分転換は直近1週間の業務時間内での実施頻度、交流は直近1年間の業務時間内外での実施頻度、制度は所属企業での有無および期間を限定しない活用の経験を尋ねた。併せて、それぞれの満足度も聞いた（図表2）。なお、今回は交流を日頃のコミュニケーションというよりもイベント要素をもつものと置いたため、「雑談」は交流ではなく気分転換の具体例とした。

まず、気分転換のうち、「雑談」「おやつを食べたり飲み物を飲んだりすること」「個人のスマートフォンなどのチェック」など、その場を離れずにできる場合が多い項目は、いずれも60%以上が直近1週間に複数回実施していた（「ほぼ毎日行った／週に数回は行った」）。また、最も実施率の低かった「仮眠」に関しても、38.5%の人が直近1週間に1度は実施していた（「ほぼ毎日行った／週に数回は行った／1度は行った」）。なお、気分転換のすべての項目に「行わなかった」と回答した人は5.0%であったことから、職務の性質や職場の環境はさまざまであっても、何

図表1 調査概要「仕事における余白・遊びに関する実態調査」

調査目的 業務時間内の気分転換や業務時間内外の社内交流の実態を明らかにすると共に、それらがどのような環境で実施され、また、どのような影響を及ぼすかを明らかにする。

調査対象 従業員規模50名以上の企業で働いている正社員のうち、入社して半年以上が経過している人

調査内容 ・業務時間内の気分転換や業務時間内外の社内交流の実施頻度、満足度
・仕事の内容や進め方に余裕をもたせる制度の有無、活用の経験、満足度
・職場の雰囲気や職務の性質 など

調査方法 インターネット調査

実施時期 2023年12月1～3日

有効回答数 808名

回答者の属性

- ・男性79.6%、女性20.4%
- ・20代4.6%、30代12.5%、40代32.4%、50代50.2%
- ・営業18.4%、接客・サービス10.8%、企画・事務26.0%、専門職23.8%、生産・製造21.0%
- ・一般社員70.4%、管理職29.6%
- ・製造業38.7%、非製造業61.3%
- ・従業員（職員）規模：50名以上300名未満31.7%、300名以上1000名未満19.7%、1000名以上5000名未満18.4%、5000名以上10000名未満7.8%、10000名以上22.4%

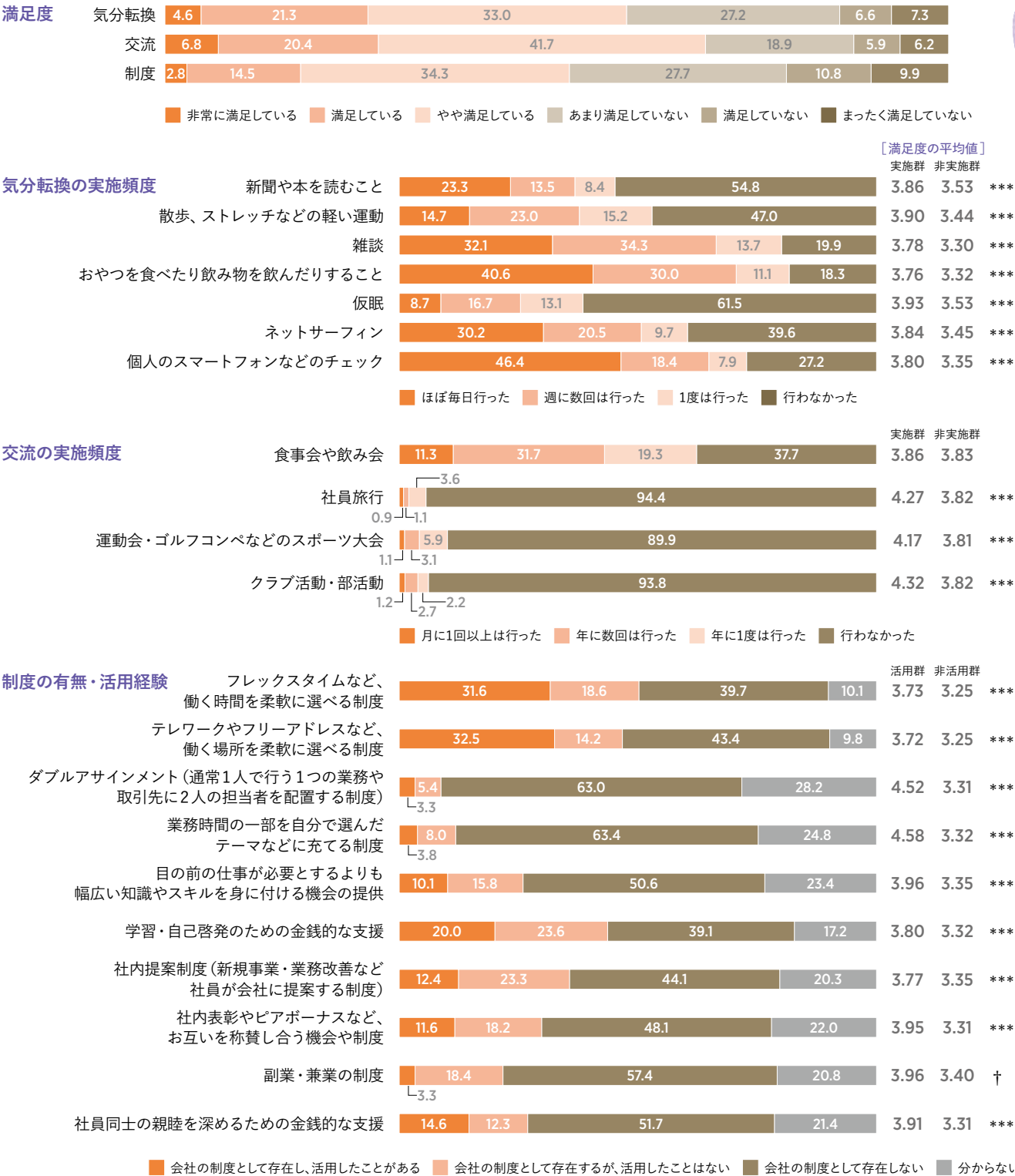
図表2 気分転換・交流・制度の満足度と実施・活用の実態（単一回答／n=808／％）

【満足度】あなたは、業務時間内の気分転換／業務時間内外の社内交流／仕事の内容や進め方に余裕をもたせる制度の現状に満足していますか。

【気分転換の実施頻度】あなたは、この1週間の業務時間内に以下のような気分転換をどのくらい行いましたか。

【交流の実施頻度】あなたは、業務時間内外を問わず、1年以内に同じ会社の人と以下のような交流を行いましたか。

【制度の有無・活用経験】あなたの会社において、以下の制度はありますか。また、これまでにあなたは以下の制度を活用した（適用された）ことがありますか。



2群の平均値差の検定(t検定) ***p<.001 †p<.10

かしらの形で気分転換は行っている人が多いといえよう。

一方で、交流は、最も実施率の高かった「食事会や飲み会」に関しても、直近1年間に複数回実施した（「月に1回以上は行った／年に数回は行った」）という回答は43%にとどまった。そして、その他すべての項目において、直近1年間に1度でも実施した（「月に1回以上は行った／年に数回は行った／年に1度は行った」）という回答は5～10%にすぎなかった。なお、交流のすべての項目に「行わなかった」と回答した人は36.4%であった。

制度は、「フレックスタイムなど、働く時間を柔軟に選べる制度」および「テレワークやフリーアドレスなど、働く場所を柔軟に選べる制度」については、存在する（「会社の制度として存在し、活用したことがある／会社の制度として存在するが、活用したことはない」）という回答が50%程度であり、そのうち、「活用したことがある」という回答は全体の30%を超えていた。その他の項目はいずれも、「会社の制度として存在し、活用したことがある」という回答は20%以下であったことに加え、多くの項目で「分からない」という回答が20%を超えていた。この点から察するに、仕事の内容や進め方に余裕をもたせるような諸制度は、働く時間、場所といったほとんどの人に関連することがらを除いて、有無の周知が行きわたっていない場合が一定数あるのではないかな。言うまでもなく、存在を知っていなければ活用はできないため、活用率に課題を抱えている組織においては、その可能性に留意されたい。

なお、満足度はいずれも50%以上が「非常に満足している／満足している／やや満足している」であり、なかでも

交流に関しては68.9%が肯定的な回答であった。

出社頻度が低い人は 雑談の実施頻度も低い

次に、気分転換・交流・制度の個別項目の実施頻度・有無と活用経験に関して、企業属性（業種・従業員規模）、回答者個人属性（年代・階層・職務系統・出社頻度・労働時間）によって、項目ごとに出現率が異なるかを統計的に確認した。ここでは特徴的な結果を取り上げることとする。特に多くの項目で偏りが見られたのは出社頻度であった。例えば、「雑談」は「ほとんど出社しない」の場合に他の出社頻度と比べて雑談の実施頻度が低かった。なお、他の気分転換の項目は、「ほぼ毎日出社」「週に数日出社」「月に数日出社」「ほとんど出社しない」のうち、「週に数日出社」が最も実施頻度が高かった。

また、職務系統（営業系、接客・サービス系、企画・事務系、専門職系、生産・製造系）の別では、時間の使い方の裁量や顧客との関わり方などの違いから、気分転換のしやすさや必要性に差異がある可能性を推察していたが、気分転換のすべての項目で、職務系統による傾向の違いは確認されなかった。ただし、交流においては「食事会や飲み会」の実施頻度に関して、営業系は高く、接客・サービス系および生産・製造系は低いことが確認された。

食事会や飲み会は満足度に 必ずしも結びつかない

それでは、気分転換・交流の実施や制度の活用と各々の満足度の関係性を見ていこう。はじめに、気分転換の各

項目の実施と満足度の関係について定量的に確認すべく、気分転換の各項目に関して、頻度は問わず1回でも実施した群（「ほぼ毎日行った／週に数回は行った／1度は行った」）とまったく実施していない群（「行わなかった」）に分け、満足度の違いを確認した（図表2右）。すると、すべての項目で統計的に有意な差が見られ、いずれも実施群の方が満足度の回答の平均値は高かった。つまり、気分転換の具体例として示した7項目は、すべて気分転換の満足度につながり得るものだといえる。

次に、交流の各項目に関して、同様に、頻度を問わず1回でも実施した群（「月に1回以上は行った／年に数回は行った／年に1度は行った」）とまったく実施していない群（「行わなかった」）に分け、満足度の違いを確認したところ、「食事会や飲み会」以外のすべての項目で有意差が見られた。すなわち、交流の具体例として示した4項目のうち、「食事会や飲み会」は、交流の満足度に必ずしも結びつかないと解釈できよう。なお、交流も、すべて実施群の方が満足度の回答の平均値が高かった。「社員旅行」「運動会・ゴルフコンペなどのスポーツ大会」「クラブ活動・部活動」に関しては、実施率が5～10%と低かったことを考慮すると、それらは意欲的な人だけが参加するような場だからこそ参加した人の満足度は高く、他方、「食事会や飲み会」は意欲の高低にかかわらず参加せざるを得ない場合が少なくないため参加しても満足度が向上するとは限らないのではないかな。組織に「遊び」を増やそうと試みる際、交流の場を設けることは比較的安易な手段として想起されるが、義務的な参加は満足度につながらない可能性がある点には注意を払いたい。

制度に関しては、まず、活用したことがある群（「会社の制度として存在し、活用したことがある」）と活用したことがない群（「会社の制度として存在するが、活用したことはない／会社の制度として存在しない」）に分け、満足度の違いを確認したところ、「副業・兼業の制度」以外のすべての項目で群間に有意差が見られ、活用群の方が満足度の回答の平均値は高かった。また、活用しているかは問わず制度が職場に存在している群（「会社の制度として存在し、

活用したことがある／会社の制度として存在するが、活用したことはない」と存在していない群（「会社の制度として存在しない」）に分けた場合は、すべての項目で有意差が見られ、存在群の方が満足度の回答の平均値が高かった。この結果から、自身が活用していても、職場に各種制度が存在していると、存在しない場合と比べて満足度が高いと考えられる。仮に現状の活用率が高くなかったとしても、必要とされてないと判断し廃止してしまうの

ではなく、多角的に検討しながら、制度の設置・維持に努めていきたい。

頻度の多寡よりも個人の希望に沿った実施が重要

続いて、気分転換・交流・制度の各項目の実施・活用と満足度の関係について定性的に確認したい。図表3は、気分転換・交流・制度それぞれの満足度の回答理由の抜粋だ。十分に実施できている満足している場合もあれば、あ

図表 3 気分転換・交流・制度の満足度の理由（自由記述から抜粋）

	満足の理由 (回答が「非常に満足している」「満足している」「やや満足している」)	不満足の理由 (回答が「まったく満足していない」「満足していない」「あまり満足していない」)
気分転換	気持ちを落ち着かせ、冷静になって考え直す余裕が生まれたから。(50代／一般社員／専門職系／通信／10000名以上／月に数日出社)	行うことが義務化され、むしろ疲れてきました。(50代／管理職／企画・事務系／金融・保険／10000名以上／ほぼ毎日入社)
	特に気兼ねなく好きなときに休憩できるような社風なので、メリハリをつけながら仕事に取り組むことができていて良いと思います。(50代／管理職／営業系／運輸・物流〔旅客運送、貨物運送、倉庫等〕／50名以上300名未満／ほぼ毎日入社)	さぼっているように思えてしまって、いつも休めない。(30代／一般社員／企画・事務系／卸売／5000名以上10000名未満／ほぼ毎日入社)
	気分転換がちゃんとできているから仕事に集中できる。(40代／管理職／専門職系／通信／5000名以上10000名未満／週に数日出社)	スマホを眺めるだけで建設的とはいえないから。(40代／一般社員／生産・製造系／その他製造／5000名以上10000名未満／ほぼ毎日入社)
	テレワークで自分のペースで気分転換できているから。(50代／管理職／企画・事務系／情報処理・ソフトウェア／10000名以上／月に数日出社)	在宅勤務だと、つい休憩をとらずに仕事をしてしまい、気分転換が不足してしまう。(50代／管理職／企画・事務系／情報処理・ソフトウェア／1000名以上5000名未満／週に数日出社)
交流	煩わしい付き合いがないことに満足している。(50代／一般社員／企画・事務系／機械・電機機器／1000名以上5000名未満／ほぼ毎日入社)	帰属意識が乏しく、立案できる人がいない。(50代／管理職／営業系／情報処理・ソフトウェア／300名以上1000名未満／ほぼ毎日入社)
	社内の雰囲気は悪くないが、プライベートの時間を使ってまで交流したいとは思わない。(50代／一般社員／接客・サービス系／小売／300名以上1000名未満／ほぼ毎日入社)	コロナ禍前は今以上に交流があったので、少し物足りない。(40代／一般社員／営業系／機械・電機機器／300名以上1000名未満／ほぼ毎日入社)
	社内交流によって、業務の信頼関係も向上につながっていると思うから。(50代／管理職／企画・事務系／情報処理・ソフトウェア／10000名以上／月に数日出社)	完全なテレワークなので、交流のために何かするのが面倒。(40代／一般社員／専門職系／情報処理・ソフトウェア／50名以上300名未満／ほとんど入社しない)
	ほとんど全員と付き合いが長いので、社内の交流をしなくても結束が固い。(50代／一般社員／営業系／その他サービス／50名以上300名未満／ほぼ毎日入社)	年中無休のため、全員が集まる機会がない。(50代／一般社員／接客・サービス系／小売／5000名以上10000名未満／ほぼ毎日入社)
制度	自分のペースで仕事ができるから。(50代／管理職／営業系／化学・素材・エネルギー／10000名以上／ほぼ毎日入社)	制度はあっても、利用する機会や時間が乏しい。(40代／一般社員／接客・サービス系／金融・保険／50名以上300名未満／ほぼ毎日入社)
	仕事の質向上に役立っている。(50代／管理職／企画・事務系／その他製造／1000名以上5000名未満／週に数日出社)	何も制度がないから。(30代／一般社員／営業系／建設・設備／50名以上300名未満／ほぼ毎日入社)
	会社からの積極的な制度の提案があり、制度に対し満足している。(50代／一般社員／企画・事務系／化学・素材・エネルギー／5000名以上10000名未満／ほぼ毎日入社)	裁量があまりなく自己決定をする機会が少ないから。(40代／一般社員／営業系／建設・設備／5000名以上10000名未満／ほぼ毎日入社)
	社員のことを考えているんだと思うから。(30代／一般社員／接客・サービス系／小売／10000名以上／週に数日出社)	業務量やスキルにより、偏りが出る。(50代／一般社員／生産・製造系／その他製造／1000名以上5000名未満／ほぼ毎日入社)

※カッコ内は、年代／階層／職務系統／業種／従業員規模／入社頻度

まり実施しないで済んでいることに満足している場合もあることが分かる。

まず、気分転換に関しては、「特に気兼ねなく好きなときに休憩できるような社風なので、メリハリをつけながら仕事に取り組むことができている良いと思います」「テレワークで自分のペースで気分転換できているから」といったコメントが見られ、頻度の多寡よりも、自身が希望したタイミングで実施できることが満足度の向上に寄与する可能性が推し量れた。一方、「在宅勤務だと、つい休憩をとらずに仕事をしてしまい、気分転換が不足してしまう」とのコメントも見られ、リモートワークが満足・不満足どちらの理由としても挙げられている点は興味深い。先ほど、多くの気分転換の項目において「週に数日出社」している人の実施頻度が最も高い旨が確認されたことも併せて考えると、リモートワークは気分転換を促進するとも抑制するとも一概にはいえないものなのだ。

交流については、「煩わしい付き合いがないことに満足している」「社内の雰囲気は悪くないが、プライベートの時間を使ってまで交流したいとは思わない」といった、実施しないことに満足するコメントが多く見られた。また、「コロナ禍前は今以上に交流があったので、少し物足りない」といった、コロナ禍を経て交流の頻度や在り方に変化が生じた可能性を示唆するコメントも複数見ら

れた。

制度に関する記述には、「社員のことを考えているんだなと思うから」といった、組織の従業員への姿勢を表すものと捉えたコメントが複数あった。そして、不満足の原因としては、「何も制度がないから」という趣旨のものが多く、次いで「業務量やスキルにより、偏りが出る」といった不公平感を述べるものが目立った。気分転換・交流とは異なり、基本的に制度は個人の意思で設置・活用できない。だからこそ、活用機会が合理的な理由なく一部の従業員に限定されることが不満につながるのだろう。

気分転換と交流のどちらも満足している人は48.9%

以降は、職場単位で実施しやすい気分転換と交流に絞って考察を進める。ここまでの分析で、それらは実施頻度を単に増やせば増やすほど良いという類いのものではなく、個々人の希望に沿った頻度やタイミングで実施できることが重要である可能性が示唆された。そのため、実施頻度ではなく満足度に着目して考えていきたい。

気分転換と交流の双方に満足している人は、どの程度いるのだろうか。今回の調査では満足度を6段階で聞いているため、「非常に満足している／満足している／やや満足している」と回答した人を「満足」、「まったく満足していな

い／満足していない／あまり満足していない」と回答した人を「不満足」とし、それぞれの満足・不満足群のかけ合わせで4群に分けた(図表4)。すると、①共に満足という人が48.9%で最も多く、④共に不満足および③交流のみ満足という人がそれぞれ20%ほどだった。全体の半数が双方に満足しているというのは、前向きな結果のように見受けられる。

気分転換の満足は組織にとっても好影響

それでは、個人が気分転換・交流に満足していることは、組織にとっても良い影響があるのか。「結果として組織の効率や機能が上がる、自発的な役割外行動」を示す組織市民行動(以下、「OCB」と「従業員の会社に対する愛着や貢献の意志」を示すエンゲージメントを結果変数とし、気分転換・交流の満足度との関係性を見てみよう(図表5)。なお、本調査では、「職場を休んでいた人を援助する」など6項目の平均値を「OCB」、「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」など3項目の平均値を「エンゲージメント」とした。

まず、「OCB」については、①(共に満足群)と④(共に不満足群)、および①(共に満足群)と③(交流のみ満足群)に統計的に有意な差が見られた。つまり、気分転換に満足していない人は、同僚や上司を援助したり、個人的に関心をもったりしていない傾向にあるといえる。

「エンゲージメント」においても、①(共に満足群)と④(共に不満足群)、①(共に満足群)と③(交流のみ満足群)に有意差が見られた。こちらも同様に、気分

図表4 気分転換の満足度と交流の満足度のクロス集計

(単一回答／n=808)

	気分転換の満足度	交流の満足度	
		満足	不満足
①共に満足(n=395)	満足	① 48.9%	② 10.0%
②気分転換のみ満足(n=81)			
③交流のみ満足(n=162)	不満足	③ 20.0%	④ 21.0%
④共に不満足(n=170)			

転換に満足していない人は、エンゲージメントが低い傾向にあるということだ。なお、エンゲージメントの高さは長期的な組織への貢献、ひいては離職の防止につながるものとされているため、重要な指標に据えている企業が多いだろう。

ややもすれば、特に気分転換は、個人の方に資するような印象を抱きがちである。しかし、これらをふまえると、構成員が満足に気分転換することは、組織にとってもポジティブな影響があるといえるのではないか。本人が満足に気分転換できているからこそ、同僚や上司に援助行動を行ったり、組織に愛着をもって働くことができたりする可能性がある、ということだ。そして、それは組織としてのパフォーマンスの向上や離職の防止などにつながり得るのである。

43.1%の人が気分転換等に後ろめたさを感じている

ここからは、さらに絞り込み、結果変数との関係が強かった気分転換にフォーカスして分析を進める。交流や制度と異なり、気分転換は多くが個人の判断で実施するものだ。また、いずれの項目も実施と満足度が連動しており、個人にとって実施のデメリットはないように思われる。しかし、気分転換が思うようにできていない人（満足度が低い人）は全体の41.1%と少なくない。気分転換ができていない人には、こういった背景があるのだろうか。

今回は、「後ろめたさ」が関係しているかもしれないと考え、「業務時間内に目の前の業務以外に時間を割くこと」に後ろめたさがあるか、と尋ねたところ、全体の43.1%がある（「非常にあ

図表5 気分転換と交流の満足度の組み合わせ別、組織市民行動（OCB）とエンゲージメント〈単一回答／n=808〉

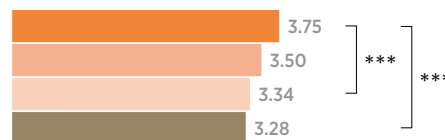
※いずれも複数項目の平均値を集計

教示文・質問項目例と参考文献は以下のとおり（調査対象に合わせて項目表現を一部改変した）

組織市民行動（OCB）の得点

あなたの職場における行動として、次のことはそれぞれどの程度あてはまりますか。

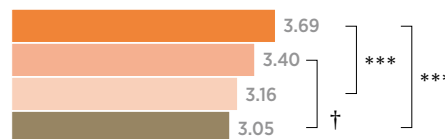
「職場を休んでいた人を援助する」など6項目a



エンゲージメントの得点

あなたの気持ちや行動として、次のことはそれぞれどの程度あてはまりますか。

「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」など3項目b



①共に満足 (n=395) ②気分転換のみ満足 (n=81)
③交流のみ満足 (n=162) ④共に不満足 (n=170)

3群以上の母平均の比較(多重比較) ***p<.001 †p<.10

参考文献

a: Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

b: Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S. et al. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 510-523.

図表6 気分転換等の後ろめたさ〈単一回答／n=808／％〉

業務時間内に目の前の業務以外に時間を割くことに後ろめたさがありますか。



てはまる／あてはまる／ややあてはまる」と回答した（図表6）。なお、「目の前の業務以外」という聞き方は気分転換以外の要素も含まれるだろうが、気分転換を促進ないしは阻害する背景を広く捉えて検討すべく、あえて直接的なワーディングは避けた。

また、後ろめたさに関して、企業属性（業種・従業員規模）、回答者個人属性（年代・階層・職務系統・出社頻度・労働時間）において、群間で統計的に有意な差があるか確認した。すると出社

頻度の「ほぼ毎日出社」「週に数日出社」と「ほとんど出社しない」の間に有意差が見られた。出社していると、互いの姿が直接目に入るため、後ろめたさを感じやすくなることは想像に難くない。

図表7は、上記の設問の回答理由の抜粋である。後ろめたさがあると回答した理由としては、「目の前の仕事でみんな忙しくしているから、仕事をさぼっているようで後ろめたい」「他の人の視線が気になるから」といったコメントが見られ、同僚が気分転換等をしてい

図表7 後ろめたさの理由 〈自由記述から抜粋〉

後ろめたい理由 (回答が 「非常にあてはまる」 「あてはまる」 「ややあてはまる」)	他の職員になかなか理解が得られない時間を割いた分、きちんと職員に還元しなきゃいけないとプレッシャーがかかる。(40代/管理職/企画・事務系/医療・福祉/300名以上1000名未満/ほぼ毎日出社)
	目の前の仕事でみんな忙しくしているから、仕事をさぼっているようで後ろめたい。(50代/一般社員/接客・サービス系/その他サービス/1000名以上5000名未満/ほぼ毎日出社)
	他の人の視線が気になるから。(40代/一般社員/営業系/金融・保険/10000名以上/ほぼ毎日出社)
	業務の種類の自分の進捗を待っている人がいる仕事が多いため、なるべく早く目の前の業務を完了したいと思っているので。(50代/一般社員/企画・事務系/その他製造/300名以上1000名未満/ほぼ毎日出社)
	本来行う業務の完了が遅れた場合、評価に影響が出るため。(50代/一般社員/専門職系/その他製造/1000名以上5000名未満/ほぼ毎日出社)
後ろめたくない理由 (回答が 「まったくあてはまらない」 「あてはまらない」 「あまりあてはまらない」)	結果的に業務に活用できることもあるので。(50代/管理職/専門職系/機械・電機機器/10000名以上/週に数日出社)
	業務以外のことも、広い意味で役立つ日が来ると信じているから。(40代/一般社員/専門職系/通信/5000名以上10000名未満/月に数日出社)
	それが長い目で見て効率的だから。(50代/一般社員/企画・事務系/情報処理・ソフトウェア/50名以上300名未満/ほぼ毎日出社)
	すべては今後の会社や自分のパフォーマンス向上につながり、ひいては利益追求につながると考えるため。(20代/一般社員/接客・サービス系/教育・学習支援/各種学校、教育機関)/1000名以上5000名未満/ほぼ毎日出社)
	協力体制ができていないから。(20代/一般社員/企画・事務系/情報処理・ソフトウェア/50名以上300名未満/月に数日出社)

※カッコ内は、年代/階層/職務系統/業種/従業員規模/出社頻度

ないなか、自分だけが気分転換等を実施する際に後ろめたさを感じることが多いようであった。また、「業務の種類の自分の進捗を待っている人がいる仕事が多いため、なるべく早く目の前の業務を完了したいと思っているので」などのコメントにあるように、仕事の相互依存性、すなわち自分の仕事は他のメンバーの仕事と依存し合い影響し合っていると感じている程度が高い場合は、目の前の業務に直接関係のない気分転換等に時間を割くことを後ろめたく感じやすいと考えられる。他方、後ろめたさがない(「まったくあてはまらない/あてはまらない/あまりあてはまらない」と回答した理由を見ると、「業務以外のことも、広い意味で役立つ日が来ると信じているから」「それが長い目で見て効率的だから」といったコメントがあり、長い時間軸で考えた際に、気分転換等は自身にも組織にも資するものであると捉えている場合が多いことがうかがえる。この点からも、

やはり気分転換の満足度が高い人はエンゲージメントも高い傾向にあることは納得感が高い。長期的な組織への貢献を見据えているからこそ、自身が気分転換をすることに否定的にならずにいられ、また、気分転換を前向きに実施できているからこそ、長期的に組織に貢献したいと思えるという好循環が想定できる。

後ろめたさは実施頻度でなく満足度と関係がある

それでは、後ろめたさは気分転換の実施を阻害し得るのか。はじめに、後ろめたさが高い(「非常にあてはまる/あてはまる/ややあてはまる」)人と低い(「まったくあてはまらない/あてはまらない/あまりあてはまらない」)人の2群に分け、気分転換の実施頻度の全項目平均値の差を見たところ、統計的に有意な差は見られなかった(図表8上)。後ろめたさは、実施を抑制するほどの

力をもつ要素ではないのだろうか。しかし、実施しているからこそ後ろめたさを感じる人、後ろめたいからこそ実施できていない人が混在しており、有意差が表れなかったとも考えられる。それでは、同じように気分転換をしていたとして、後ろめたさを感じている場合とそうでない場合で満足度に違いはあるのだろうか。その点を探るべく、気分転換の実施頻度高群・低群に分けて、後ろめたさと満足度の関係を確認した。

その結果、気分転換実施頻度高群・低群のどちらにおいても、後ろめたさの高低で統計的に有意な差が見られ、後ろめたさ高群の方が気分転換の満足度が低かった(図表8下)。すなわち、気分転換を多く実施している場合も、後ろめたさを感じつつ実施していると、満足度は低いのだ。ともすれば、OCBやエンゲージメントという形で組織に良い影響を与える可能性も低くなるため、後ろめたさは本人にとっても組織にとっても良いものではないといえる

だろう。このことから、組織としては、単に気分転換を認めるだけでなく、後ろめたさを感じさせないような職場づくりが必要だと考えられる。

気分転換等が後ろめたい職場は余裕がなく冷ややかな傾向

そこで、後ろめたさを感じさせないような職場の特徴を検討したい。職場の特徴について問い、「常に時間に追われている」など3項目の平均値を「余裕のない職場」、「冷ややかな雰囲気が流れている」など3項目の平均値を「冷ややかな職場」、「異動による人の入れ替わりが激しい」など2項目の平均値を「流動性の高い職場」と名付けた。それぞれ6点満点中3.5点を境に高低群に分け、後ろめたさの得点の違いを見たのが図表9である。結果としては、3つのすべての高低群で統計的に有意な差が見られた。つまり、余裕のない職場・冷ややかな職場・流動性の高い職場で働いている人は、業務時間内の気分転換等に後ろめたさを感じている傾向にあるということだ。余裕のなさや冷ややかさについては職場単位で対処できる部分があるだろう。それらの緩和を通じて、気分転換等に対する後ろめたさを感じさせないようにすることが、気分転換の満足度の向上につながると考えられる。そして、異動や採用などで人が流動すると、関係性を新たに構築する必要などから後ろめたさを感じやすくなる可能性も留意しておきたい。

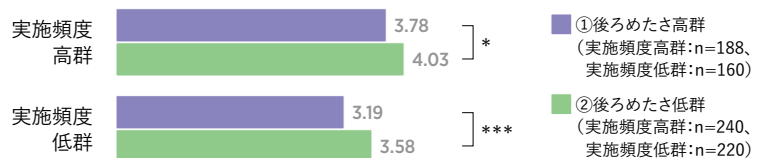
今回の調査を総括する。まず、仕事における余白・遊びを気分転換・交流・制度と大まかに分類し、実施頻度や有無の実態と満足度、それらの関係性を見た。そののち、気分転換・交流の満足

図表8 気分転換の実施頻度・満足度と後ろめたさの関係

気分転換の実施頻度の得点



気分転換の満足度の得点



2群の平均値差の検定(t検定) ***p<.001 *p<.05

※後ろめたさの高群は「非常にあてはまる／あてはまる／ややあてはまる」の回答者、

低群は「まったくあてはまらない／あてはまらない／あまりあてはまらない」の回答者

※気分転換の実施頻度高群と低群は、気分転換の全項目の実施頻度平均値をその中央値で分割

図表9 職場風土による後ろめたさの違い

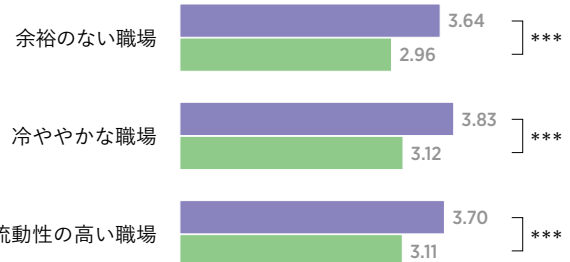
※いずれも複数項目の平均値を集計

教示文・質問項目例と参考文献は以下のとおり(調査対象に合わせて項目表現を一部改変した)

後ろめたさの得点

あなたの職場について、それぞれあてはまるものをお選びください。

余裕のない職場:「常に時間に追われている」など3項目b
冷ややかな職場:「冷ややかな雰囲気が流れている」など3項目a,b
流動性の高い職場:「異動による人の入れ替わりが激しい」など2項目b



①高群(余裕のない職場:n=519、冷ややかな職場:n=310、流動性の高い職場:n=385)

②低群(余裕のない職場:n=289、冷ややかな職場:n=498、流動性の高い職場:n=423)

※余裕のない職場・冷ややかな職場・流動性の高い職場の実施頻度高群と低群は、当該項目の平均値を3.5で分割2群の平均値差の検定(t検定) ***p<.001

参考文献:

a:松田与理子(2011)「組織シニズム尺度(Organizational Cynicism Scale)の開発と妥当性、信頼性の検討」『応用心理学研究』36(2), 88-102.

b:オリジナル項目

度が高いと、組織市民行動やエンゲージメントなどの観点から、組織にも良い影響をもたらし得ることを把握した。そして、気分転換の満足度は後ろめたさによって阻害される可能性があること、その背景の一例には職場の余裕のなさ・冷やかさ・流動性の高さがあるということを確認できた。「余白・遊びのある職場」と耳にしたと

きの印象は、冒頭に書いたように、人によって大きく異なるだろう。本人にとっては良いものだが、他者や組織にとっては悪いものだという考え方も少なくないかもしれない。しかし、必ずしもそうではなく、余白・遊びをもった柔軟な個と組織であろうとすることが、さまざまな可能性につながることを示せていれば嬉しい。

仕事における余白と遊びの効能カタログ

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

「平日頑張って働いて、土日に遊ぶ」あるいは「遊びじゃないんだから、もっと真面目にやれ」

という具合に、「遊び」は仕事や真面目の対語として使われることも多い。

一方で、遊びが創造性の源泉になることに注目して、職場に遊びを積極的に取り入れる企業もある。

余白・遊びは仕事や職場に効能をもたらすのだろうか。

もしそうだとしたら、どのような効能をもたらすのだろうか。

「遊び」は、多様な意味をもつ。広辞苑を引くと、遊戯や遊興のように仕事と分離された行為の意味がある一方で、気持ちのゆとりや余裕、あるいは機械の遊び（部分と部分の余裕）のような意味もある。

そして、遊びには効能がある。遊びそのものは、単純に楽しいし、幸福な気持ちをもたらす。ワクワクドキドキし、夢中になれる。遊びがあるからリフレッシュできるし、余裕がもてる。ホイジンガが人を「ホモ・ルーデンス（遊ぶ人）」と名付けたように、私たちははもとと遊ぶようにできている。それを封じるのではなく、その効能を仕事のなかにうまく取り入れることは、組織にとっても有益だと考えられる。

仕事に集中するために、私たちには仕事から離れる時間が必要である。長時間労働は、ミスや大事故につながる。遅刻、病欠、離職にもつながる。そのた

め、法律によって、労働時間の制限、休暇取得の促進、休憩時間が定められている。本誌調査によれば、仕事に集中するための適度な遊び（気分転換）を挟んでいくことが組織に好影響を及ぼす。

他にも、余白や遊びは、仕事にさまざまな観点で効能をもたらすだろう。遊びの定義の1つに「目的がないこと」があることから考えると、その効能を語ることは自体が野暮であり、無粋である。それは分かりつつも、ここでは、あえて仕事や経営にとっての余白・遊びの効能を3つの観点から抜き出してみる。

余白・遊びの効能を考える 3つの観点

1つ目は、仕事自体の遊び化という観点である。遊びは、楽しいし、没頭できる。その結果、幸福感に包まれる。遊ぶように働くことができれば、エンゲー

ジメントは高まり、成果も上がるだろう。まさに、ディアーズ・ブレインの創業時の理念「楽しくなければやったところで知れたもの」で言わんとしていることである。仕事上での楽しさにはさまざまなものがある。創意工夫しての達成、何かできるようになる成長、仲間との共同作業、周りからの承認、お客様からの感謝。それらは仕事そのものであるが、遊びの要素も兼ね備えている。

仕事自体を遊び化することは、専門性を磨くことにつながる。例えば、社員総会の企画を担当することになったと仮定する。なるべく時間をかけないで、例年通りの企画とすることもできる。前年踏襲である。一方で、コンセプトのように、ゼロベースで、今、何が求められているのかと考えて、より面白いものにするための工夫をすることもできる。さらに、革新的な社員総会を行う他

社を訪問してリサーチするということもできるかもしれない。上司からそこまで求められていないが、いい仕事をするために、もう少し踏み込む。ルーティン業務から一歩踏み出す。それはある種の「遊び」である。場合によっては上司から、「よその会社の見学ばかりしている暇があったら、仕事をしろ」と言われそうなことだ。しかし、他社のベストプラクティスを学び、それを自社で実践してみる。それを繰り返すことで、いつの間にか、その領域において社内でも最も詳しい人になり、さらに社外でも専門家となる可能性もある。遊びで専門性が磨かれていく。それは、本人にとっても組織にとっても喜ばしいことである。

2つ目は、創造性という観点である。古田氏が述べたように、雑談や飲み会の場のように、仕事か否か曖昧な「あわい」で会話して、「今度、一緒にやってみよう」というような新しい動きにつながる。

あるいは、何か新しいものを生み出したいと思ったとき、ブレイン・ストーミングのようにできるだけ多くのアイディアを出してみる。試作品を作ってみる。出されたアイディアや試作品のうち、実際に採用されるのは、ごく一部である。新規事業の成功確率は低く、1000のアイディアに対して3つ成功すればいいという意味で「千三つ^{せんみ}」といわれる。997も失敗していたら、その行為は遊んでいるように見える。やっている本人たちも後ろめたさを感じるかも

しれない。しかし、そのような行為がなければ、新しい何かは生まれない。経営、周囲の者、そして本人たちは、遊んでいるように見えてもこれは大切な仕事なのだ、と理解する必要がある。

理論生物学者のスチュアート・カウフマンは、「生命は多くの場合、カオスと秩序の間で平衡が保たれた状況に向かって進化する^{*1}」と主張したが、企業経営の場合も、効率化を図り秩序を保つばかりでなく、あえてカオスを起こすこと（遊び）で、変化していく周囲の状況に適応していくと考えられる。

3つ目は、コントロールできないことに対処するという観点である。うまくいくかどうか分からないことを判断するのが経営の仕事である。「新しい事業はうまくいくのか」「その研修は効果があるのか」等々、経営は何か投資する際には、リターンがどのくらいあるのか気になる。ただ、上田氏が言うように、新しいことはやってみないと分からない。例えば、リモートワークは機能するのか、問題はないのかと、いくら議論しても結局はよく分からないが、とりあえず導入してみることで、具体的な効用と問題点が分かり、学ぶことができる。正解がない時代において、とりあえずやってみるという遊び心が価値につながる。

進化生物学者の長谷川英祐氏は、働かないアリの研究をし、働かないアリは有事の際に働いていることを発見した。すべてのアリが働いていると、何か起きたときに対応ができないという^{*2}。

同様に、すべての社員が既存のビジネスに全力で働いていると有事に対応できない。組織のなかに、意図的に遊軍を置くことで、コントロールできない事態に対応できる。山縣氏が述べるように、組織は生き物であり、すべてをコントロールすることはできない。組織の秩序を保つためにルールは必要だが、すべての現実に対応できるわけではなく、既存のルールからはみ出している行為は、懐深く吟味する価値がある。既存のルールが現実的でないというシグナルかもしれないし、逸脱した行為は、組織や社会を正常に保つための知恵でもある。懐の深さが経営の遊び心である。

「仕事における余白と遊び」は、正解のない時代において、ますます仕事や経営に不可欠のように思える。どのように、どのくらい取り入れるかは各社によって違う。山縣氏の庭造りにたとえるなら、自然に近い形でおおらかに育てるのか、盆栽のように育てるのか。経営の懐に関わってくる。

*1 S.カウフマン著、米沢富美子監訳(1999)『自己組織化と進化の論理 宇宙を貫く複雑系の法則』日本経済新聞社。

*2 長谷川英祐(2010)『働かないアリにも意義がある』メディアファクトリー新書。

「マネジメント発明会議」

80億人の
異彩を放つ
社会を目指して



矢野智美氏
株式会社ヘラルボニー
広報室
岩手コミュニティマネージャー

本連載は、創業から歴史は浅くとも、独自の組織・人材観を掲げ成長する企業や組織に取材し、その「発明」に学ぶインタビューシリーズだ。今回の取材先は、「異彩を、放て。」をミッションに掲げ、主に知的障害のある作家とアートのライセンス契約を結び、福祉領域の拡張と新しい文化の創造を目指す福祉実験カンパニー、ヘラルボニー。異彩を放つ自社の組織マネジメントについて、矢野智美氏に聞いた。

インタビュー／加茂俊究

(リクルートマネジメントソリューションズ
HRM統括部 コンサルティング部 3グループマネージャー)

メーカー企業の環境推進・生産企画、アパレル企業の商品計画などを経て、現職。事業・現場感を大事にコンサルティングにあたることを信条として、組織開発、人事制度設計などをテーマにクライアント多数。



インタビュー／山田 海

(リクルートマネジメントソリューションズ
HRM統括部 コンサルティング部 3グループ コンサルタント)

リクルートキャリア(現リクルート)にて事業企画・営業を経て現職。人事制度設計や組織診断、現場マネジメントへの育成施策の設計・伴走などを担当。



山田 本日はどんなお話が聞けるのか楽しみにしていました。福祉施設で暮らす作家さんとアートライセンス契約を結んで価値ある作品を世の中に届ける事業も、「ヘラルボニー」という社名も、とてもユニークですね。

矢野 ありがとうございます。弊社の代表は松田崇弥・文登という双子で、4つ上に重度の知的障害のある自閉症の兄がいます。代表2人がお兄さんを取り巻く環境に疑問をもったことが起業の原点でした。「ヘラルボニー」という社名は、お兄さんが7歳の頃自由帳に書いた「辞書にない言葉」です。弊社ミッションの「異彩を、放て。」は、通常「異才」と書かれるところを、「彩」としています。例えば、知的障害のある方のなかには1つのことを繰り返す特性がある場合がありますが、その繰り返しの行動があるからこそ生

まれる作品があります。作家の佐々木早苗さんはボールペンをぐるぐると動かし続けて、丸を描き続けアートを作ります。障害は欠落ではなく、アートを生み出すことを一言で表すために、「才」ではなく「彩」としています。

加茂 矢野さんはどんな経緯でヘラルボニーに入社されたのですか？

矢野 私は2015年にテレビ岩手に入社し、アナウンサーをしていました。それまで岩手に縁はなかったのですが、仕事を通じて岩手がどんどん好きになりました。岩手の被災地を北から南まで300キロを歩く番組企画を2年ほど担当したとき、原稿を読む仕事よりも、現場で人と触れ合う仕事に向いていると感じました。そのことをきっかけに、課題を「伝える」メディアの仕事を離れ、課題を「解決する」ゲームチェンジャーの側に行きたいと思ったのです。

加茂 岩手への思いが発端なのですね。

矢野 入社と同時に「岩手コミュニティマネージャー」という役職をもらい、「岩手からヘラルボニーの異彩を放つ」という意識で広報活動をしながら、「障害は欠落ではない」と伝えることと、「障害のある人への価値観」を変えることを目指しています。

社会が動く実感が 関わる人の意識を変える

山田 例えばどんなご活動を？

矢野 岩手県北バスとのコラボレーションで、障害のある異彩の作家のデザインをもとにしたラッピングバスを作りました。その頃、私のなかには「美しいものを作ると共に、見た人の意識を変えるにはどうしたらよいのだろう」という課題感がありました。そこで、前職

でお世話になった中学校に出向いて、「もっと優しいバスを作るには？」というテーマを考える授業をすることに。県内のメディアに取材してもらうことによって、授業に参加した生徒だけでなく、視聴者の意識変革にもつなげたいと考えました。

加茂 企業の意識も変わりましたか。

矢野 「乗り合いバスは、行き先も目的も異なる人が一緒に移動する。まさに多様性や包摂性を形にしたもの」と再発見するきっかけにいただきました。ラッピングバス自体は珍しくありませんが、ヘラルボニーと連携したことでお互いの哲学が重なり合い、共に社会にメッセージしたことで社会が動いた実感が、関わる人たちの意識を変えたのだと思います。

山田 矢野さんの当事者意識や熱量を感じるエピソードです。

矢野 私だけではなく全員が当事者意識をもっているのが弊社の特徴だと思います。例えば、令和6年能登半島地震のとき、発生の2日後には「#障害者を消さない」という、障害のある人を取り残さないための情報を発信する特設ページを立ち上げました。東日本大震災のときに障害のある方が避難所に避難できなかったという話を聞き、代表らが課題意識をもち続けていたのです。

山田 私も拝見しましたが、震災後すぐに特設ページが立ち上がっていました。

矢野 障害のある方は、一度避難しても住み慣れた場所に戻る方が安心するので、倒壊の危険性のある場所に戻ってしまうことがあるそうです。そんな危機的状況を知っているからこそ、動ける人から動いて、有志を募り、プロジェクトになりました。圧倒的な当事者意識を感じる出来事でしたね。

加茂 当事者意識の源泉は、人それぞれ違うのでしょうか。

矢野 そうですね。代表と同じように家族に障害がある方がいるという社員もいます。私自身もうつ病の精神障害で働けなくなった時期があったのですね。「精神障害になっても働けることを知ってほしい」という気持ちもありま



透明なディスプレイにテキストで会話の内容が表示されるコミュニケーション支援ボード。菊永さんがオンライン会議以外の雑談にも交されるよう「組織をアップデートする」ために導入された。

した。そうした思いを、みんながnoteやX、InstagramといったSNSを使って発信し、互いに触れています。それが、お互いの違いをリスペクトすることにもつながっているのです。会社としても登壇機会をいろんな人に任せており、全員が発信者になります。

加茂 障害だけではなく、一人ひとりが「弱み」と感じていることでさえ、ヘラルボニーでは異彩なのですね。

矢野 今は世界80億人の異彩を放つことを目指しています。従業員が「弱み」や「欠落」と感じている点も、異彩に変えられる環境を目指しています。

たった1人のために 組織全体が変わる

山田 異彩が集まるからこそその組織マネジメントの工夫もありますか。

矢野 昨年、菊永という、ろう者の社員が入社しました。彼女の入社後は、オンライン会議では字幕をつけるようになりました。字幕は完璧ではないので、音声の誤変換に気づいた人が進んでチャット欄で直しています。さらに、職場で雑談時の配慮として、コミュニケーション支援ボード（透明なディスプレイにテキストで会話の内容が表示される）を導入しました。一緒に働くメンバーは手話も覚えています。弊社では、才能のある方が障害の有無にかか

わらずフラットにリーダーとしても活躍できる環境を会社側が作るべき、と考えています。もちろん、障害の有無は関係なく、「子どもの療養のための時間が必要」という従業員がフレックスタイムで働けるようにするなど、多様性を受け入れる土台があります。

山田 そうした環境づくりは、事業活動にも生かされていますか。

矢野 まさに菊永が中心となって作った「ダイバーセッション・プログラム」という企業研修が良い例ですね。私たちが気づかないアンコンシャスバイアスや、彼女だから気づけたことなどが詰め込まれています。

加茂 異彩を放つための環境づくりや、そこから事業が生まれたお話から、御社の掲げる「福祉実験カンパニー」という言葉を想起しました。

矢野 「実験」という言葉が良いかは分からないのですが、例えば福祉施設にいる作家の作品はその品質にかかわらず安く売られていることもあります。「障害」=「欠落」という認識があるからその価格設定になっているのかもしれない。弊社では「障害」=「異彩」として届けることで「障害」に対するイメージを変えるためのさまざまな「施策」を行っています。今、盛岡市のまちづくりに参加したり、さまざまな企業の方と共創の取り組みをしているのも手探りの実験といえるかもしれません。

加茂 実験は続いているわけですね。

矢野 「実験」だからこそ許される挑戦もあるし、失敗が成功の糧になると思えるのも「実験」という言葉の力かもしれないですね。海外進出は良い例です。経済産業省のプログラムの一環で昨年夏、代表がヨーロッパへ視察に行ったとき、「ヘラルボニーのアートは、ヨーロッパでも通じるのではないか」という話をいただき、それでは「挑戦してみよう」となりました。

山田 社内でも異彩が出会い、共創が繰り広げられているのでしょうか。

矢野 弊社のメンバーは福祉関連の出身が少なく、テレビ局のディレクターや、住宅メーカー出身、脳科学を勉強していた人など多種多様です。得意分野が異なるからこそ、「#障害者を消さない」のような実験的なアウトプットが出てきます。

課題への当事者意識が組織の足並みを揃える

山田 ヘラルボニーはまさに多様性のある組織だと感じました。この後は、どんな進化をイメージしていますか。

矢野 私たちが掲げる大きな目標は

「80億人が異彩を放つ世界を目指す」です。そのためには事業規模の拡大、一人ひとりの生産性の向上が不可欠だと考えています。福祉という分野を超えていく必要があると思います。一方で、障害のある作家と信頼関係を築くための細やかなコミュニケーションといった部分は、変わらず残していく必要があると思います。

加茂 ヘラルボニーの組織づくりを参考にする場合、企業の人事担当者は何を意識したらよいと思いますか。

矢野 人事の専門家ではない私から伝えられることがあったら、「ミッションへの共感」が大切なのではないかと思います。組織の人数が増えれば増えるほど、組織を沸かす源泉である代表などと距離が遠くなり、共感が薄くなりがちかもしれません。その会社の課題に対して、どれだけ当事者意識のある人たちが集まっているかが鍵になると思います。加えて今の時代は、発信することが非常に重要になっていると感じます。社会に向けてどのように発信するかは難しいことですが、社会が変容し、それによって会社が変わることもあるはずです。さらには会社や経営者が考えていることを従業員に



矢野智美 (やのともみ)

2015年にテレビ岩手に入局し、アナウンサーとして情報番組などを担当。2023年、株式会社ヘラルボニーに入社。岩手の地に根ざしたヘラルボニーの文化を醸成し、人と人をつなげて新しい価値を生み出す、「岩手コミュニティマネージャー」として、さまざまな取り組みを通じ岩手から「異彩」を届けている。

向けて発信し続けることで、従業員の意識が変わり、社会が変わることもあるのではないのでしょうか。

加茂 ミッションへの共感と発信が大事ということですね。

山田 矢野さん、今日は素敵なお話をありがとうございました！

当事者としての思いと弱さを組織ぐるみで解き放つ



当事者意識は伝播し、影響し合い、機会を通じて、共創が生まれる
【山田】

なぜ、ヘラルボニーから新たな実験が次々と生まれるのか、そのメカニズムを垣間見た思いです。「異彩」や「実験」といった明確で芯のある〈言葉〉に惹かれ、共感した方が入社していること。代表や周囲の仲間が当事者意識を〈行動〉に移す様子を見て、互いの当事者意識がさらに高まること。「全員が発信者」となり外部と接する機会を作る組織的な〈仕組み〉。それらすべてが影響し、多様な個が1つの目的に向かって共創している。「震災2日後に特設ページが立ち上がる」、信じられないスピードで組織が動く背景には、当事者意識を解き放つ絶妙なマネジメントが機能しているのだと思いました。



各人の弱み・欠点に向き合うことで組織としての進化が生まれる
【加茂】

一見、弱みや欠点のように見えることも大事な各人の特性であり、その特性を十分に生かすことが唯一無二の取り組みやアウトプットにつながる。また、各人の強みや才能を生かすために、弱みや欠点が活躍の障害とならぬよう皆で受け止め、知恵を出し合うことが、組織運営の進化やサービス創造、各人の新たな機会獲得・成長につながる。

組織運営の進化やサービス創造、従業員の成長支援に悩まれている企業や組織は多いように感じます。各人の弱み・欠点を捉え直し、それに向き合うことが組織を進化させる上でのきっかけになるのではないのでしょうか。

生成AIが普及したら 人間ならではの仕事を 行う姿勢が大事になる

三好淳一氏(左) 株式会社リフレクト 代表取締役

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 HAT Lab 所長



三好淳一氏は2023年3月、自らが開発する振り返り(日報・週報)ラーニングツール「リフレクト」に、ChatGPTを活用した「AIコーチ」(リフレクこ)を国内で初めて搭載して話題になった。その三好氏に、生成AIの具体的な強みや長所、生成AIが普及した後に起こること、そうなったときにビジネスパーソンに求められる姿勢などについて詳しく伺った。

入江 三好さんが開発するリフレクトとはどのようなサービスですか？

三好 「リフレクト」は、ユーザーが日報・週報を書き込んで自らの行動や考えを振り返り、学ぶためのツールです。もともとは生成AIを搭載していませんでしたが、2023年3月にChatGPTを活用した「AIコーチ」(リフレクこ)を国内で初めて搭載しました。

AIコーチは、従来のお客様から好評を得ており、新規導入するお客様も急速に増えています。私たちは今もアジャイル開発を進めている最中で、AIコーチは日々進化しています。

》AIコーチが瞬時に アドバイスや共感してくれる

入江 リフレクトのAIコーチについてもっと詳しく教えてください。

三好 リフレクトを利用して日報・週報を書き込むのは、主に新入社員や中途入社者です。彼らが日報や週報を書くと、ChatGPTのAIコーチが、膨大な知識からいつでもどこでも瞬時にアド

バイスや共感や問いかけをしてくれる仕組みになっています。

従来の日報・週報ラーニングシステムは、上司が忙しくてアドバイスや共感や問いかけが遅れたり、十分に対応できなかったりすることが大きな問題の1つになっていました。そのために、日報・週報が形骸化する企業が多かったのです。AIコーチがその問題をカバーし、上司の代わりに即座にアドバイスや共感や問いかけをすることで、リフレクトの学習機能や業務支援機能が大きく高まりました。

2023年9月には、「AIコーチの評価機能」も搭載しました。ユーザーが日報や週報を書くと、AIコーチが経済産業省の提唱する「社会人基礎力12項目」に従って、日報の内容をリアルタイムに評価するのです。ユーザーはその評価を継続的に確認することで、自分の強み・弱みを客観的に把握することができ、日々の業務改善につなげられるようになりました。

もちろん、AIコーチだけでなく、上司や仲間たちが日報・週報にコメントをしたり、「いいね」ボタンを押したり、問いかけたりすることもできます。上司がAIのアドバイスや問いかけに追加してフォローしたり、AIとメンバーのやり取りを確認して「いいね」したりして、上手に関わっていくことで、さらに学習支援や新人支援の効果を高められる設計になっています。

なお、ChatGPTの業種・業界別プロンプトテンプレートは1000以上あり、

さまざまな業務・業界・職種にスムーズに対応できるようになっています。さらに2023年12月には、AIコーチが自社内のPDFデータを読み込み、内容について回答する機能も実装しました。社内規定や自社製品・サービスの情報なども、AIコーチが社員に教えられるようになったのです。私たちは今後もこうした改良を続けていきます。

》AIコーチの共感や励ましが 続ける原動力になる若手社員も

入江 お客様からはどのような声が届いていますか？

三好 「AIコーチのアドバイスのおかげで、新人の言語化力、課題分析力、主体性などが高まっている」という具体的な声がすでに届いています。

例えば、ある工場で働く高卒新人社員は、最初は日報に「今日は疲れた」「今日は頑張った」といったレベルのことしか書けなかったそうです。ところが、AIコーチのアドバイスを聞くうちにさまざまなことを言語化できるようになり、AIの評価も高まったといいます。人事の方は、「リフレクトのおかげで、弊社の新人たちは明らかに成長している」とおっしゃっていました。

入江 AIコーチのおかげで、若手が長い文章を書けるようになったのですね。

三好 そのとおりです。AIコーチは一般的に若者と相性が良く、AIコーチにニックネームをつけて仲良くなったりするケースが珍しくありません。なかには、AIコーチの共感や励ましが仕事

今回お話を聞きした人

三好淳一(みよしじゅんいち)

ヤフー・バリュー・インサイト、マクロミルなどを経て、2014年イノヴェストラクチャーを設立し、HR領域のデータサイエンスコンサルティングなどに尽力。2021年リフレクトを設立。ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会 会 席 研 究 員。著書に『ピープルアナリティクスの教科書』(共著・日本能率協会マネジメントセンター)、『Tableau データ分析』(共著・秀和システム)。



KEYWORD

生成 AI

学習済みのコンテンツをもとに、新たな文章や画像などのコンテンツを生成するAI(人工知能)。ChatGPTなど、精度の高いサービスが登場したことによって、急速に生成AIの利活用が広がっている。

プロンプト

AIに対してユーザーが入力する指示や質問のこと。AIから必要とする出力を得るために行う、指示・質問の工夫や技術のことをプロンプト・エンジニアリングという。生成AIのポテンシャルを引き出すために重要。

を続けるモチベーションになっている若手社員もいる、と聞いています。AIコーチを比較的優しい人格に設定していることもあり、良好な関係を築く若者が多いのだと思います。

それから、AIコーチのリアルタイムアドバイスによって、学習と行動のサイクルを即座に回せるようになったことが学習効果を高めています。AIコーチは「この学びを使って、今すぐにメールを書いてみてください」などと行動を促す仕立てになっており、学びをその場で実践するユーザーが多いのです。こうしてすぐ行動に移すことが、学習の定着に最も効果があります。

他に、「多忙な上司の負担を減らすことができて、本当に助かっている」というお客様の声も多いです。管理職の負荷軽減の面でも役立っていることを実感しています。

入江 お客様から要望をもらうことはないのでしょか？

三好 日々、本当にさまざまな要望をもらっています。例えば、AIコーチを優しい人格に設定していると言いましたが、逆にもっと厳しくしてほしい、褒めすぎないでほしい、アドバイスの分量を抑えてほしいといった要望があります。なかには、AIコーチが厳しめに問題点を指摘して、上司が褒める仕立てにしたいと望むお客様もいます。

一方で、「上司のコメントを評価して

ほしい」といった依頼も来ています。リフレクトを、新入社員だけでなく上司のマネジメント育成に使いたいという要望も多くあるのです。

それから、現在はAIコーチに過去データを入れていないのですが、長期記憶をもたせて、「1年前よりもずいぶん成長しましたね」などと評価できる機能もつけてほしい、といった要望も届いています。今後、これらの要望にどんどん対応していく予定です。

》 生成AIは人材マネジメントの相当部分をすでにカバーできる

入江 三好さんは、生成AIを活用したサービスを提供する当事者として、生成AIをどのように見えていますか？

三好 生成AIは、本当にさまざまなことができます。特にGPT-4になってから能力がぐっと高まりました。

例えば人材マネジメントでいえば、生成AIはこれまで語ったメンバーへのアドバイスや問いかけ、メンタルサポート、評価以外にも、人材育成計画を立てたり、業務進捗管理や目標設定をしたりすることが可能です。生成AIは、すでに人材マネジメント業務の相当部分をカバーできるのです。

他方で、私はリフレクトのWEBサイトや動画を自ら制作しています。生成AIと連携したコーディングツールや動画制作ツールを使えば、素人でも簡単

にWEBサイトや動画を作れるのです。生成AIは多方面で多種多様な能力を発揮できるようになってきています。

入江 ピープルアナリティクスには、生成AIがどのような影響を与えていると思いますか？

三好 現在の日本企業のピープルアナリティクスは、データ基盤構築やデータの可視化はある程度進んでいます。データ分析に苦勞している会社が多いと感じます。その一因に、「人事とデータサイエンスの両方を知っている人材が少ない」という問題があります。そのために、人事とデータサイエンスの間に分断が起きているのです。

ところが生成AIによって、人事の皆さんがデータサイエンスを簡単に学びやすくなりました。これは大きなメリットだと感じています。今後は、人事の皆さんがAIを活用して、自らデータを加工したり、データ分析をしたりしやすくなるはずです。生成AIは、ピープルアナリティクスを進化させるのではないかと考えています。

》 私たち人間が最終的に「意思決定」をすることが大事

入江 生成AIが普及したとき、人間は何をしたらよいのでしょうか？

三好 私たち人間が、最終的に「意思決定」をすることが大事です。AIのアドバイスを受け入れるかどうかは、人間

が判断しましょう。AIが作ったWEBサイトや動画など制作物の仕上げは、人間が行いましょう。これからのビジネスパーソンには、AI以上のアウトプットを出そうとするマインドが求められます。その姿勢がある限りは、専門家の仕事はすぐにはなくならないでしょう。私たちは、生成AIにすべてを任せきりにしてはならないのです。

リフレクトでも、上司がAIとメンバーのやり取りをきちんと確認して、メンバーのフォローやサポートをする努力は必要です。それを怠ったら、上司など必要ないということになってしまいますから。人と人の関係性を築くことは、人間がすべき仕事です。

もっと根本的なことをいえば、私たち人間が生成AIよりも明らかに優れているのは、中長期的な知見、個人的な体験や記憶、人間関係の情報、身体的情報などを生かして統合的判断をしたり、データに現れない課題を予想したりできることです。私たちは、すでにネット上の情報に関してはGPT-4に勝てません。その代わりに、インターネット上にはない情報を生かして勝負すればよいのです。生成AIが普及した後の世界では、こうした人間ならではの仕

事を行う姿勢が大事になります。

入江 生成AIを活用する際のコツや注意点はありますか？

三好 生成AIは、前提条件によってアウトプットが大きく変わります。例えば、売上アップという目標は同じでも、当然ながら小売業と製造業では方法が異なります。扱う商品・サービスによっても最適解は違います。そうした前提条件を細かく入力しないと、AIはうまく動きません。その前提条件をどのように発想するかが、AI活用の上手・下手を分けるでしょう。結局、活用する側のアイデアが問われるのです。

それから、機密情報の扱いにはおおいに注意すべきです。ただ、機密情報やプライバシーなどに配慮するあまり、生成AIに過度な規制をかけることには賛成できません。生成AI活用の世界的な流れは止まりませんから、生成AIを積極的に活用しなければ、日本の国際競争力は下がるばかりだと思います。

〓 実は生成AIは日本の多神教文化に合っている

入江 最後に、これから生成AIを活用する読者の皆さんに、何かアドバイスをお願いします。

三好 私は、生成AIを初めて使ったとき、自信を失いました。私が「ある企業の退職予測をして」と書いたら、ChatGPTがものの数分でサンプルコードを完成させたからです。データサイエンティストとしての私は早晚必要なくなると思い、愕然としました。

しかし数週間後には、「生成AIを使いこなした方が楽しい」と考えるようになっていました。AIの力を借りれば、素人の私でもWEBサイトや動画やいろいろなものを生み出せると気づいたからです。皆さんも一時的には自信を失うかもしれませんが、生成AIをどんどん活用する方向に向かうのがよいのではないかと思います。

私は、実は生成AIは日本人に合っている、と感じています。なぜなら、生成AIには多神教的、アニミズム的な傾向があるからです。生成AIの活用が進むと、例えば冷蔵庫やコップが話し出すようになるわけです。山川草木にも魂が宿ると考える日本の多神教文化に生まれ育った私たちは、そのような「話すモノ」を受け入れやすいはずです。

いずれにしても、近い将来、生成AIは私たちの価値観を大幅に変えるでしょう。それは間違いありません。

HAT Lab 所長 入江の解説



今回は、本連載の第6回にご登場いただいた三好さんに、自身が展開するサービスの開発や提供の経験をもとに、生成AIの活用についてお話を伺いました。

2022年に米国OpenAIによってリリースされたChatGPTに衝撃を受けた人は多いと思います。三好さんは、そのポテンシャルを感じ、振り返りラーニングツール「リフレクト」に、いち早くChatGPTを活用したAIコーチ機能を搭

載されました。

お話を伺ったなかで印象的だったのは、学習に関するさまざまな理論や研究を参照した上で、「学習効果を高めるための生成AI活用」にこだわって、サービスの開発をされていた点です。

新しい技術を導入する際には、導入することが目的化し、思ったような成果が得られなくなってしまうこともあります。そのようなことが起こらないよう、

理論や研究の知見を活用したり、実証を重ねたりしながらより良い利活用を進めている取り組みは、まさにwith AIのお手本となる事例だと思いました。

三好さんがおっしゃるように、これからは生成AIを活用しながら、私たちはより「人間ならではの仕事」を行うことが大切になると思います。私たちも、今後、AIを活用した仕事や働き方について、洞察を深めていきたいと思っています。

Z世代と 共に創る未来

異質さに学び組織をアップデートする

時代の変化と共に、各所でこれまでの考え方ややり方の限界が顕在化している。
Z世代の育成・定着への悩みもまたしかりだが、こうしたハレーションは新時代に向けた
組織アップデートのヒントも秘めている。一見、異質な存在にも見えるZ世代への理解を深めることで、
これからの時代の個と組織を生かすヒントを探っていく。

視点

早稲田大学
グローバルエデュケーションセンター
教授

日向野幹也氏

早稲田大学
グローバルエデュケーションセンター
リーダーシップ開発プログラム副統括責任者

高橋俊之氏

リクルートマネジメントソリューションズ
HRD統括部トレーニングマネジメント部 トレーニング開発グループ

主任研究員

桑原正義

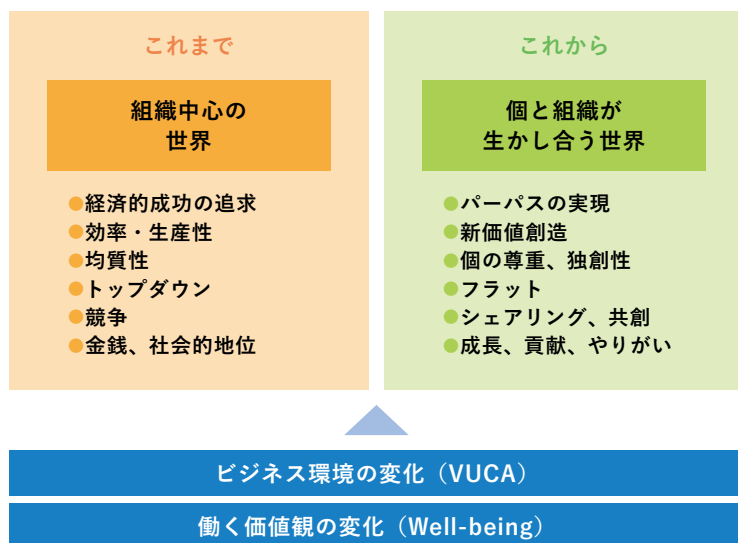
研究員

武石美有紀

研究員

関根彩夏

図表1 求められる組織アップデートの方向性



※VUCA: Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)

変化の時代は異質から学ぶことで アップデートしていける

時代の変化のなかで、今日の組織マネジメントは、VUCAとWell-beingへの対応が急務となっている(図表1)。正解がなく先も見えにくいVUCA的なビジネス環境では、新価値創造(イノベーション)のできる組織へアップデートしていく必要がある。働く価値観における仕事のやりがいやライフ面も大切にするWell-being意識が高まると、一人ひとりの個の尊重を通じてエンゲージメントを高めていく組織運営が大事になってくる。これらは、組織マネジメントにおいてこれまでの「組織中心の世界」から、「個と組織が生かし合う世

図表2 新入社員の理想の職場・上司像の変化

理想の職場		理想の上司	
どのような特徴を持つ職場で働きたいですか？ n=507		上司に期待することは何ですか？ n=508	
お互いに個性を尊重する	21.8pt ↑	一人ひとりに対して丁寧に指導する	16.3pt ↑
お互いに助けあう	13.4pt ↑	よいこと・よい仕事をほめる	12.2pt ↑
お互いに鍛えあう	13.4pt ↓	仕事に情熱を持って取り組む	15.3pt ↓
活気がある	19.2pt ↓	言うべきことは言い、厳しく指導する	20.6pt ↓

出所：リクルートマネジメントソリューションズ 新入社員意識調査（2023年と2013年の結果比較）
 ※選択肢からあてはまるものを最大3つまで選択。選択率の増減(ポイント:pt)が顕著な項目を抜粋

界」へのシフトが求められていることを意味する。

現在のマネジメント層は組織中心の世界での成功体験が多いゆえ、個の尊重を通じて成果やエンゲージメントを高めるアプローチにとまどいや葛藤を感じながら試行錯誤されている声をよく聞く。このような環境では異質との向き合い方が鍵となる。変化の少ない平時では組織の同質性がプラスに働くが、異質は既存組織にない新しい視点・やり方をもたらす存在でもあり、変化が大きい環境では無理に排除せずに、うまく付き合い組織のアップデートにつなげることが重要だ。

今日、Z世代(1990年代後半以降生まれ)が社会に出てくるなかで、育成や定着においてさまざまな問題や悩みが寄せられる。組織にとっては、これまでの育成や関わり方が通用しない、異質でやっかいな相手と覚えることもあるだろう。これまでなら、異質は既存組織の価値観やルールに適応させていく存在だったが、VUCA×Well-beingの新時代においては、その異質性を組織のアップデートにつなげていく視点も取り入れていきたい。

Z世代は時代の鏡 強みを知り、生かす

そのための第一歩は、Z世代への理解を深めることだ。図表2は、弊社で毎年実施している新入社員意識調査において、理想の職場・上司像の2013

年と2023年の結果を比較したものである。かつて理想として挙げられた要素(橙)が減り、代わりに「個性の尊重・助けあう・一人ひとりへの丁寧な指導・ほめる」(緑)が増えている。

この変化の背景として、Z世代は生まれたときからVUCA×Well-beingの環境で育った新時代ネイティブであることに注目したい。Z世代は、これまでの成功をもたらした「組織中心の世界」の価値観ややり方には不慣れかもしれないが、これから企業が対応を強化しようとしている環境にはむしろネイティブで、強みや生かせるものをもっている。

新価値創造においては、立場や経験に関係なく誰もが意見を言い、一人ひとりの強みや個性を発揮していくことが有効だが、緑色の要素はそれに近い。また現代のストレスと不安がうずまく環境下では、お互いに助け合い、プラス面に目を向けてメンタルやモチベーションを高める方がエンゲージメントやパフォーマンスにつながり、働きやすい組織として人材採用にも効果がある。

Z世代の変化は時代の鏡ともいえ、Z世代の生かし方を考えることは、新時代に対応できる組織にアップデートする機会にもなるのである。

企業の外を見渡すと、さまざまな領域(スポーツ、芸能、NPOなど)でかつてないほど若者の活躍が目覚ましい。従来は、一定の経験を積むことでスキルを磨き第一人者になっていったが、現在では若者ほどスキルが高く第一線で活躍するシーンも増

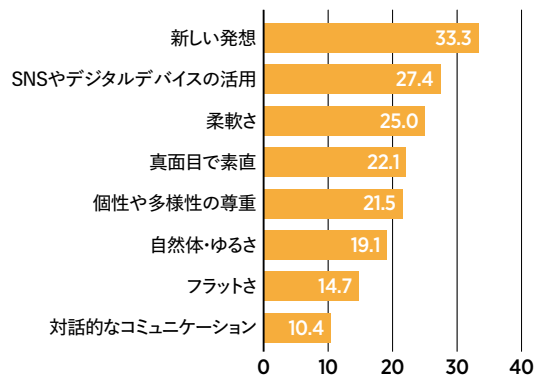
図表3 Z世代がもつ
スキル・経験・価値観

スキル・経験
●PR・発信のスキル ●デジタルリテラシー、動画の作成・活用 ●グループでのディスカッション・コラボレーション ●海外やNPOでの活動
価値観
●個性や多様性の尊重、強みを生かす ●社会的意義の重視（ソーシャルインパクト） ●ワークライフバランスの重視

図表4 若者から学べること

あなたが感じた良いところや学ぶところとして、あてはまるものを最大3つまでお答えください。

〈n=748／複数回答／％〉※選択率10%以上の回答を抜粋



出所：リクルートマネジメントソリューションズ(2022)若手に関する意識調査

えてきている。

今日の若者は、世界中の情報にアクセスできる。YouTubeを見れば、世界の第一線で活躍しているアスリートや専門家から、最新の知識・技術が学べる。小さな頃から、身近な先生や指導者の知識・経験に限らず、最新の情報、さまざまな価値観や方法論に接していくことで、若者の方が詳しく優れている領域が生まれている(図表3)。「若手に関する意識調査」では、「若手には自分たちの世代にはない良いところや学ぶところがあると思いますか」という設問に対して「そう思う」(20.8%)、「ややそう思う」(40.2%)という回答を合わせると約6割が肯定的な回答で、学ぶところについて「新しい発想」

「SNSやデジタルデバイスの活用」などの選択が見られた(図表4)。

若者は経験不足で未熟な面がある一方、変化にはいち早く適応し、新しい知識や方法論を身に付けていく存在でもある。そうしたZ世代は“組織に適応させる”存在としてだけでなく(これはこれで必要である)、新たに“学び生かす”存在としても捉え関わっていくことで、組織にも大きな恩恵をもたらしてくれるはずだ。

Z世代に学び生かすには、具体的にどのように関わっていくとよいのだろうか。実際に、私たち開発チームが実践し効果を感じている取り組みをいくつか紹介したい。

1) まずは相手をよく知る

これまでの経験、強みや得意分野、大切にしている価値観などを理解する

2) 違和感を味わい疑問を掘り下げる

話しているなかで感じる違和感や疑問があれば、否定せずに、興味をもって聴いてみる。なぜかを掘り下げると自分にはない視点や意外な発見に出合える

3) 選択肢を増やす

どちらが正解かというスタンスは脇に置く。すべてはより良い判断のための選択肢として、評価せず意見や考えを聴いていく

4) 共に創る

仕事の目的実現に向けて、Z世代を積極的に巻き込む。意見を出してもらい、共に創ってもらいながら取り組む

早期離職問題から見える エンゲージメントのヒント

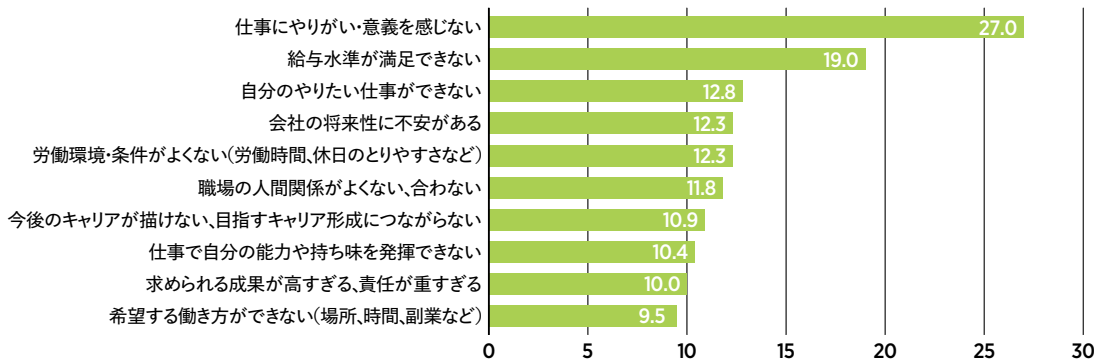
前段で、新人・若手を「生かす」という視点で論じてきたが、うまく生かすことができないことから問題も生じているのが現実的なところだ。その問題に対し、どのようなスタンスで向き合っていけばよいのだろうか。

例えば、近年、さまざまな企業から新人・若手の「早期離職」に対する相談が増えている。上司からは「『石の上にも3年、続けないと何も分らない』

図表5 退職を想起した理由

辞めたいと思った理由で、影響の大きかったものを最大2つまでお選びください。

〈複数回答／n=211／％〉 ※選択率上位10項目の回答を抜粋



出所:リクルートマネジメントソリューションズ(2023)新人・若手の早期離職に関する実態調査
※入社1～3年目で「退職経験」で過去3年に自己都合退職したことが「ない」と選択した人が回答

『苦手なことに向き合ってこそ、自分の新しい可能性が見えてくる』のではないか、やる気がないのか?と新人・若手の行動にフラストレーションを感じるという声も聞こえてくる。

一方、2023年新人・若手の早期離職に関する実態調査で、退職を想起したことがあると回答した新人・若手に、そう思った理由を聞くと、1位と3位に「仕事にやりがい・意義を感じない」「自分のやりたい仕事ができない」という選択肢が入った(図表5)。この結果は、新人・若手が、個性ややりがい重視の教育施策を受けていることや、SNSが発展し、さまざまな価値観や成功事例に日常的に触れられる環境下に置かれていることが背景にあると考えられる。やりがいや意義への感度が上がり、そこへの期待や焦り、不安など、かつてでは生じにくかった思考や感情が、退職の背景にあることが想定できる。

新人・若手の行動の背景には、本人のやる気の問題では片付けられない社会の大きな変化が影響している。さらに、社会変化のスピードが増す近年は特に、世代間における価値観のギャップは広がりがやすくなっているといえるだろう。

そのような状況で新人・若手と接する上で、ぜひもってきたいスタンスは、表面の行動や言動のみで判断するのではなく背景に関心を持ち、「それを生かすには?」という視点で向き合うことだ。

例えば、「もっと仕事にやりがい・意義を感じた

い」という理由で悩んでいる新人・若手に対して、「若手のうちからそんなことを考えるのは我儘だ」と捉えることもできるだろう。しかし、「どうしてそう思ったの?」などの深掘り質問をしていくと、自分では想像し得ない答えが出てくることも多々ある。ぜひ、その声を組織の向上に活用していただきたい。

実際に、若手の声に向き合った成功事例も出てきている。当初「現業務ではやりたいことができない」という悩みだったが、若手の意見を深く聞いていくと、組織運営がトップダウンになり、メンバーの特徴や思いを生かす視点が不足していたことが分かった。組織長は、その状況が組織のエンゲージメントに悪影響を及ぼしていると考え、新人・若手にも意見をもらいながら組織全体で、自己分析ツールの導入や本人の特徴を業務差配に生かす仕組みを取り入れていったという。すると、悩んでいた若手のみではなく、組織全体のエンゲージメントや主体性が高まっていったのである。

新人・若手の声は、本人のエンゲージメント向上にとどまらず組織のメリットにつながる可能性を秘めている。

Z世代の育成は、自律学習型組織へアップデートする機会ともなる

VUCA環境への対応として、組織を自律学習型

にしていく動きが進んでいる。しかし組織中心の世界でトップダウンに慣れたなかでは、個も組織も自律学習型への転換は簡単ではない。

このテーマへの取り組みにおいて、Z世代を効果的に育て生かす方法論が実はおおいに役立つ。

Z世代の育成現場では、「言われたことはやるが自分で考え動くことは苦手」「失敗すると落ち込む」など、自律学習の力に課題感を感じているケースが多い。要因として、本人側の問題もある一方、周囲の関わり方・育て方が自律学習を高めるものになっていない点も挙げられる。

伝統的な育成スタイルは、これまでの成功体験を伝承していくことや、ダメ出しからの反省で成長を促すなどが特徴だが、個の尊重や内発的な動機を重視するZ世代にはフィットしないケースが多い。

そこでZ世代の特徴をふまえた効果的な育成スタイルが新たに模索され、成果を上げ始めている(図表6)。これらの育成スタイルは、実はZ世代だから有効というよりも、人の自発性を引き出し、エ

ンゲージメントを高める原理原則的なものに近いものである。

例えば否定せず安心と信頼で自律を引き出す方法は「心理的安全性」として、Google社をはじめ世界の多くの組織でエンゲージメントやパフォーマンスにつながる成果が報告されている。

一人ひとりの個性や多様性を尊重し自己決定を支援していく方法は、内発的動機づけや自己決定理論(Deci & Ryan, 1985)として、自律や創造性を引き出すさまざまなメソッドの原点となっているものである。

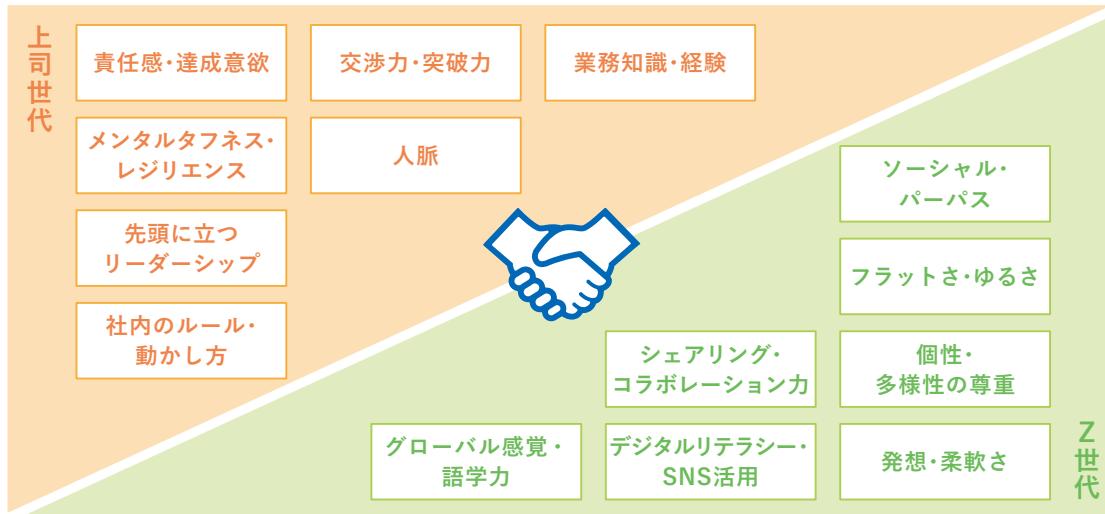
これまでの育成が通じず異質な存在と感知することがあるZ世代であるが、正解がなく不確実性の高いVUCA環境のなかで生まれ育ち、組織中心のやり方の限界も見てきたなかで、心理的安全性や自己決定の重要性を本能的・体験的に身に付けてきているとも考えられるのである。

もちろん伝統的な育成スタイルを捨てる必要はない。重要なのは、これまでのものも新たなものもすべてを目的実現の選択肢と捉え、相手や状況に

図表6 新たに加えたい育成スタイル

伝統的な育成スタイル	新たに生まれている育成スタイル
コントロールで人を動かす(発信型) ●「そうじゃない。もっとこうした方がよい」 ●「とにかく、諦めずに最後までやってみよう」	安心と信頼で自律を引き出す(受信型) ●「そうなんですネ」(否定せず受け止める) ●「一緒に考えましょう」
正解を求める／指導し教える ●「失敗したのは何が足りないからだと思う？」 ●「成功には〇が大事だ」	フラットな問いかけ／相手の自己決定を尊重 ●「今回の経験から気づいたことはありますか？」 ●「次は、どこを工夫してやってみたいですか？」
ダメ出し&反省させる／周囲との比較・競争 ●「〇が足りない」 ●「〇さんはできてるよ。負けずに頑張れ」	ポジティブフィードバック(GoodとMore) ●「〇は、良かったですね」 ●「こうすると、さらに良くなるのでは」
仕事面の関わり／組織に適応させる ●「仕事はどこまで進んでいるかな」 ●「〇するのが当たり前」	人間面の関わり／個性・強みを生かす ●「モチベーションやコンディションはどうか」 ●「〇さんの特徴をふまえると、こういう関わりがよいかな」
上司とOJT担当で育てる ●「自分の役割だから、なるべく周囲に負担をかけないようにしよう」	職場ぐるみ・共創型で育てる ●「いろいろな人に関わってもらおう」 ●「お互いの経験を共有して学び合っていこう」

図表7 世代を超えて共創的關係へ



よって効果的なものを取捨選択し取り組んでいくことだ。こうしたスタイルは、どんな世代にも自律学習を引き出す上で有効であり、組織全体が自律学習型になっていくことにつながるだろう。

ジェネレーションGAP問題から見える共創型組織づくりへのヒント

最後に、Z世代と上司世代の双方から寄せられるジェネレーションGAP問題を組織アップデートにつなげる可能性を考えてみたい。

例えば、「リバースメンタリング」を取り入れる企業が出てきている。これは、若者が経営層や上司のメンター・指導役になる取り組みで、若者がもつ最新知識・技術の習得や、新たな価値観をビジネスやマネジメントに生かそうとする試みだ。

また、上司世代とZ世代は普段はお互いの違い（異質性）に目がいきがちで、ジェネレーションGAPとしてネガティブに捉える傾向がある。しかし見方を変え、お互いの強みに目を向ければ、正解のないVUCA環境においては、自分たちにはない力をもった頼もしい存在となる。お互いの強みを理解し力を合わせていくことで、今までにないことができたり、新しい価値を創造したりすることも可能になる（図表7）。

Z世代は教える存在にとどまらず、その異質性に学び生かすことで、共に未来を創っていける頼もしい存在でもある。共創的關係を築くことで、VUCAとWell-beingの時代における、より良い個と組織の在り方を生み出していけるだろう。



桑原正義（くわはらまさよし）

1992年現リクルートマネジメントソリューションズ入社。2015年より現職。
探究領域:「VUCA×Z世代の育成」
「個をあるがままに生かす」
NPO法人青春基地(プロボノ)、立教大学経営学部BLP兼任講師。



武石美有紀（たけいしみゆき）

2016年リクルートキャリア(現リクルート)入社。企業の採用領域の課題解決支援や社内の新人研修の企画・研修講師業務に携わる。現在は、主に新人・若手社員向けのトレーニングサービスの企画・開発に従事。



関根彩夏（せきねあやか）

2017年リクルートマネジメントソリューションズ入社。営業職を経て、アセスメント研修・多面(360度)評価などの商品開発に携わる。現在は、主に新人・若手社員、中堅社員向けのトレーニングサービスの企画・開発に従事。

若者を生かすヒント

自己決定できる
環境づくりが
若者の力を引き出す

日向野幹也氏 (写真右)

早稲田大学グローバルエデュケーションセンター教授

高橋俊之氏 (写真左)

早稲田大学グローバルエデュケーションセンター
リーダーシップ開発プログラム副統括責任者

text: 白谷輝英 photo: 伊藤 誠



「権限によらないリーダーシップ」という新しいリーダーシップ教育に、学生の関心が高まっているという。学生の力を引き出している「リーダーシップ開発プログラム」(以下、「LDP」)を主導する日向野幹也氏と高橋俊之氏に、企業におけるZ世代の生かし方や組織成長のヒントを聞いた。

LDPは、早稲田大学の全学部・全学年の学生を対象にしたプログラムだ。ここでは、過去に同プログラムを履修した学生のなかから応募者を選抜し、TA(ティーチング・アシスタント)やCA(コース・アシスタント)を任せている。TAはクラスに1人ずつ置かれ、社会人講師と共に登壇するなど授業運営を担当。CAは3~5人でチームを組み、責任講師と一緒に授業内容を考えたり教材を作ったりする役割だ。

「私がリーダーシップ教育に関わり始めたのは、2005年のことです。それまでのリーダーシップは『権限や役職をもつ人が部下を引っ張る』という形で理解されることが多かったのですが、私たちは当時新たに生まれた『権限によらないリーダーシップ』を教えようと模索を始めました。そこで編み出したのが、TAやCAという学生の運営メンバーをフル活用する手法です」(日向野氏)

「学生であるTAにとって、授業運営は簡単では

ありません。それだけに、一生懸命に講義を行います。その熱意が伝わるためか、主体的に学ぼうとする受講生が増えたのです」(高橋氏)

当初は教員側がすべての教材を用意し、TAはスライドどおりにシナリオを進める仕組みだった。しかし今は、TAやCAの権限を大きくし、教員は要所でヒントを与えるスタイルに変わった。

「TAやCAは受講生と同世代。受講生がどこでつまづきやすく、どうすればやる気が出るのか知っていることは、授業内容を決め講義を行う際にとっても役立っています。また、デジタルツールに慣れている点も強みです。例えば、授業で動画を活用したいと課題を投げかけると、いろいろ工夫して良いものを作ってくれます。彼らの世代が得意な分野は積極的に任せ、教員たちは自分たちが得意な分野に集中する。そういうコラボレーションができるよう、普段から心がけています」(高橋氏)

若手の心理的安全性を確保し
実力を発揮しやすくする

日頃からたくさんの学生と触れ合っている日向野氏と高橋氏は、Z世代を高く評価している。

「若いスポーツ選手のインタビューを見ると、一昔前の選手よりも成熟していると感じます。それと同

じで、一生懸命に学んだり学外活動に取り組んだりしてきたTAやCAと仕事をすると、彼らがかなりの実力を蓄えていると分かるのです。もし企業がそうした若手の力を生かせなかったら、実にもったいないですね」(高橋氏)

Z世代の実力を引き出す鍵の1つは、共感できるビジョンの有無にあると高橋氏は見ている。

「TAやCAは、金銭的報酬目当てで参加しているわけではありません。彼らはこのプログラムに社会的意義を見だし、手伝うことで後輩の役に立ちたい、またその過程で自分自身も成長したいと思っているから、一生懸命に自らの役割を果たそうとしているのです。つまりZ世代は、昇給・昇格などより『目に見えないリターン』を重視しているのではないのでしょうか」(高橋氏)

一方、Z世代には人目を気にする傾向が強いと日向野氏は指摘する。

「多くの学生は、一生懸命に学ぶ姿を人に見せられません。同級生たちから『あいつ、教員のご機嫌をとろうと必死だな』と評されるのを恐れるからでしょう。そこでLDPでは、頑張るのはかっこいいことだし、周囲から認められる方がいいと学生たちに伝えることを大切にしています。授業の場での心理的安全性を確保するわけですね。

この考え方は、企業でも通用するはずです。Z世代の新入社員が新たな提案を行ったとき、皆の前であら探しをして論破したりしたら、次からは誰も提案なんてしません。まずは感謝を伝え、その上で足りない点があれば一緒に考える。そうやって成功体験を積み重ねていけば、若い世代は実力を発揮できると思います」(日向野氏)

個人の成長度に合わせ 自己決定と支援のバランスをとる

日向野氏と高橋氏は時に、受講生にTA役をさせることがある。最初は戸惑うものの、彼らは見事に変身してTA役をこなしていくそうだ。

「Z世代は自己決定を重視しています。だから彼らに自己決定できる環境を与えれば、爆発的なパワーを発揮できるのですよ。さらに、個人だけではなく

仲間と一緒に自己決定させれば、もっと大きな成果が期待できるはずですよ」(日向野氏)

ただし一方で、若手が周囲に支援を求められる環境を用意することも大切だ。

「何でも自分1人でこなせるのが偉いと教わってきた学生は、決して少なくありません。そのせいで、優秀な若手ほど周囲に助けを求めるのが下手な傾向があります」(日向野氏)

「そこでLDPの初回では、周囲に助けを求めることが大切だと強調します。また、十分な支援を与えつつ、『教えすぎ』にならないように注意も払いますね。子どもに自転車の乗り方を教えるとき、親は『手を離してないよ』と言いながら自転車から徐々に手を離していきます。それと同じで、若手の成長度に合わせてサポートの力加減を調整することが、上司には求められるでしょう」(高橋氏)

成果主義が広がり時短が加速する現代の企業では、若手をサポートしつつ自律的な成長を促す余裕をもつことが難しくなっている。しかし、若手に成功体験を積みませながら、上手に育成する工夫が必要だというのが、日向野氏と高橋氏の意見。

「若手の成長度を数字で測るのは構いませんが、そこだけに目を奪われると冒険ができなくなります。売上などの『フロー型成果』だけでなく、顧客との関係性改善といった『ストック型成果』に注目する。あるいは、長期的な成果で若手を評価するなどの工夫を取り入れてほしいです」(高橋氏)

「マネジメント層の世代は、人を褒めるのがうまくありません。一方、若い世代は他者への感覚が鋭敏だし、ポジティブなフィードバックが上手。LDPでも学生同士が『すごいね!』などの声を掛け合い、モチベーションを高めています。そういったZ世代の長所を生かすことが、企業に明るい未来をもたらすかもしれません」(日向野氏)

日向野幹也(ひがのみきなり)

東京大学経済学部卒業、同大学院社会科学研究所博士課程修了、経済学博士。東京都立大学、立教大学を経て、現職。専門は「リーダーシップ開発」。

高橋俊之(たかはしとしゆき)

一橋大学法学部卒業、ミシガン大学MBA。情報機器系ベンチャー企業、グロービス・マネジメント・スクール統括責任者などを経て、独立。2020年より現職。

WEB サイトのご案内

<https://www.recruit-ms.co.jp/company/laboratory/>

組織行動研究所

Institute for Organizational Behavior Research

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



RMS Research 2023

企業における「リスクリング」「学び直し」の推進に関する実態調査

学ぶ動機と風土を醸成する社内連携と人事制度

— 生産性向上・DX・キャリア自律につながる組織主導の「リスクリング」と個人主導の「学び直し」

このたび、弊社組織行動研究所は、2023年7月に顧客企業を対象として実施した「企業における『リスクリング』『学び直し』の推進に関する実態調査」の結果を報告書にまとめました。本調査では、新しい知識・スキル獲得を会社が主導する場合を「リスクリング」、個人が主導する場合を「学び直し」として用語を使い分け、それぞれに対する経営やマネジメント層からの期待発信・メッセージの内容や取り組みの状況、推進体制や支援策などについて尋ね、「リスクリング」「学び直し」を推進する上でのポイントを考察しました。これから「リスクリング」「学び直し」について検討・実施されるに際して、ぜひ本報告書をご参照いただければ幸いです。



報告書目次

【Part1】「リスクリング」と「学び直し」の現在地

- 期待発信・メッセージの内容(why)
- 知識・スキルの内容(what)
- 推進対象(who)と推進課題(how)
- 「リスクリング」の成果指標

【Part2】「リスクリング」「学び直し」の手応えに向けて

- 推進体制
- 支援策
- 学ぶ動機づけにつながるか：個人選択型 HRM
- 学ぶ風土づくりにつながるか：学習志向 HRM

【総括】「リスクリング」「学び直し」推進の3つのポイント

【調査概要】

「リスクリング」「学び直し」推進の3つのポイント

1	会社主導の「リスクリング」と個人主導の「学び直し」には違いと重なりがある	●新しい知識・スキルの獲得を従業員に求めるのであれば、それが必要とされる背景を具体的にメッセージする ●会社と個人の共同責任のあり方を提案する
2	従来の役割分担を超えて関わり合う「経営・人事・事業現場のリスクリング」が推進の鍵	●事業戦略の策定場面から人事・人材開発機能の担当部門が参加する体制に変更する ●職場に学び合う風土や機会をつくること、学んだ知識・スキルを発揮する機会をつくることに事業責任者がコミットする
3	生産性向上、DX(事業変革)、キャリア自律をつなげる個人選択型 HRM と学習志向 HRM	●キャリアを見つめ直す機会は、生産性向上、DX、キャリア自律のすべてに関連 ●学習の機会と場を自己選択できる環境づくりが DX につながる ●目の前の仕事から学びを得て、別の仕事に挑戦してみる機会がキャリア自律に有効

■調査概要

調査目的 ……「リスクリング」や「学び直し」の実態をとらえ、その成功要因や阻害要因についての示唆を得ること

実施時期 ……2023年7月12～31日

調査対象 ……人事企画、人材開発などの責任者

調査方法 ……個別企業に対する Web アンケート回答

有効回答数 ……182社

調査内容 ……経営やマネジメント層からの「リスクリング」「学び直し」への期待発信・メッセージの内容

●知識・スキルの内容ごとの「リスクリング」「学び直し」取り組み状況

●「リスクリング」「学び直し」の推進対象、推進課題

●「リスクリング」の成果指標

●個人選択型 HRM(社内キャリアや働き方の従業員による選択を重視する人材マネジメント)、学習志向 HRM(異動や評価などの場面で従業員に情報や学習機会を提供する人材マネジメント)に関する施策の実施状況 など

▶ 報告書 PDF は下記 URL よりダウンロードいただけます

https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/pdf/rms_research_2023_report.pdf

メールマガジンにぜひ登録ください。

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)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.72
組織の流動性と
マネジメント
(2023年11月発行)

【Message from Top】

小野貴也氏
(VALT JAPAN 株式会社 代表取締役 CEO)

【特集1】

組織の流動性とマネジメント

▶ レビュー

組織の流動性を捉える視点

▶ 視点

- ・清水 洋氏 (早稲田大学)
- ・藤本昌代氏 (同志社大学)
- ・吉川克彦氏 (至善館大学)

▶ 事例

- ・堀田綾子氏・鈴木謙太郎氏 (ソニーグループ)
- ・佐藤寛之氏 (株式会社カオナビ)

▶ 調査報告

職場の「所属流動性」と「関係流動性」
一人の行き交う職場が得るもの、失うもの

【ATD2023 バーチャルカンファレンス参加報告】

【特集2】

自社らしさを生かした人的資本経営を再考する

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】

村田耕一氏 (広島県教育委員会事務局)

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

藤本 真氏 (独立行政法人 労働政策研究・研修機構)



vol.71
障害者雇用・就労
から考える
インクルージョン
(2023年8月発行)

【Message from Top】

西坂勇人氏
(GCストーリー株式会社 代表取締役社長)

【特集1】

障害者雇用・就労から考えるインクルージョン

▶ レビュー

職場の多様性とインクルーシブな文化形成

▶ 視点

- ・小野寺徳子氏 (厚生労働省)
- ・栗田季佳氏 (三重大学)
- ・小野寺規子氏 (株式会社 LITALICO)

▶ 事例

- ・鳥居由起子氏 (日本アイ・ビー・エム株式会社)
- ・岡田晴奈氏 (株式会社ベネッセホールディングス)

▶ 調査報告

職場の障害者活躍支援とインクルージョン風土が
職場にもたらす影響
障害のある人と一緒に働くことに関する実態調査

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】

北見裕介氏 (株式会社ユーグレナ)

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

藤澤 優氏 (株式会社デンソー)

【特集2】

企業と学生の相互理解を深める『対話型採用』
～『対話型採用』で就業レディネスを高め、適応を促進する～



vol.70
エビデンス・
ベースド HRM
(2023年5月発行)

【特集1】

エビデンス・ベースド HRM
ー対話する人事

▶ レビュー

エビデンスに基づいた実践とは何か

～先行研究から見るエビデンス・ベースド・マネジメントの概要

▶ 座談会1

- ・三橋明弘氏 (旭化成株式会社)
- ・坪井純子氏 (キリンホールディングス株式会社)
- ・佐竹秀彦氏 (富士通株式会社)

▶ 座談会2

- ・海老沼貴明氏・菅崎理功氏 (日本電気株式会社)
- ・佐久間祐司氏・麻生朋宏氏 (LINE 株式会社)

▶ 視点

- ・星野崇宏氏 (慶應義塾大学)
- ・須田敏子氏 (青山学院大学大学院)

▶ 研究報告

新人・若手オンボーディングのメカニズム

▶ 調査報告

経営・人事や従業員に有益な人事データ活用とは
人事データ活用に関する実態調査

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】

山内幸治氏 (特定非営利活動法人 ETIC.)

【特集2】

変化の時代に求められるリスクリング
～これからの時代に求められるスキルと、本質を見極め、
推進していくためのポイントとは～

vol.69

「つながり」を
再考する

vol.68

自律型組織を育む
シェアド・リーダーシップ

vol.67

個人選択型 HRM
のこれから

vol.66

現場を
支える人事

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 74

2024年5月 発行予定

次号は『『オーバーマネジメント』を考える(仮)』に関する特集をお届けする予定です

RMS Message

2024年2月発行 vol.73

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/山崎 淳

編集人/古野庸一

編集部/入江崇介 大庭りり子 小松苑子 坂田敬子 佐藤裕子 藤澤理恵 藤村直子

執筆/荻野進介 白谷輝英 外山武史 米川青馬

フォトグラファー/伊藤 誠 角田貴美 平山 諭 柳川栄子 山崎祥和

イラストレーター/落合晴香(表紙、目次) 岸 潤一(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.

80277320



A 8 0 2 7 7 3 2 0 A